

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' JOB
SATISFACTIONS OF SPORTS CENTER IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN BANGKOK



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Sports Science

Faculty of Sports Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจ
ในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร
โดย นางสาวอารีย์ โพธิ์ขวัญ
สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การกีฬา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ชัย อินทราภรณ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วรรณพร ทองตะโก)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภัทย์)

อารีย์ โพธิ์ขวัญ : ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร (THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTIONS OF SPORTS CENTER IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN BANGKOK) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและนำมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และ วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นว่าศูนย์กีฬามีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (ค่าเฉลี่ย=3.51) และมีความพึงพอใจในการทำงานในเพื่อนร่วมงานสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย=3.53)
2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครที่มีอายุ,ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
3. ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) รองลงมาคือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.675, 0.641, 0.638 และ 0.566 นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การกีฬา

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5778413539 : MAJOR SPORTS SCIENCE

KEYWORDS: RELATIONSHIP / ORGANIZATIONAL CULTURE / SATISFACTIONS / EMPLOYEES OF SPORTS CENTER / AUTONOMOUS UNIVERSITIES

AREE PHOKHUN: THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTIONS OF SPORTS CENTER IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN BANGKOK. ADVISOR: ASSOC. PROF.TEPPRASIT GULTHAWATVICHAI, pp.

This research intends to study the relationship between organizational culture and employees' job satisfaction of the sports center in the autonomous universities in Bangkok classified by the gender, age, levels of education, vacancy , and job experience. The representative sample was 201 employees of the sports center in the autonomous universities in Bangkok. The instrument which was used in this research is questionnaires. The questionnaires were analyzed by using the statistics, average, standard deviation, discrete data, Oneway ANOVA (Analysis of Variance), and Multiple Regression analysis.

Result of the research

1. The employees of the sports center in the autonomous universities in Bangkok express their opinion that the sports center has a bureaucratic system for managing the sports center (mean=3.51) and high levels of job satisfaction with co-workers (mean=3.53)

2. The Result of comparing the employees' job satisfactions of sports center in the autonomous universities in bangkok by ages, educations and job difference have job satisfactions is statistical significant defference at the .05 level.

3. The organizational cultural variable is positively related to the job satisfactory variable. The statistical significant of these variables levels at .01. The variable that is highly related to job satisfaction is Achievement Culture (ACH). The secondary variable is Adaptive Culture (ADAPT) , Bureaucratic Culture (BUREAU), and Clan Culture (CLAN). The consecutive coefficient is equal to 0.675, 0.641, 0.638 , and 0.566. Moreover, the result shows that Achievement Culture is the variable that increases job satisfaction's employees of the sports center in the autonomous universities in Bangkok. The statistical significant of this variable levels at .05.

Field of Study: Sports Science

Academic Year: 2015

Student's Signature

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตเล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุศลวัชวิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย บุญรอด ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วรรณพร ทองตะโก กรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภักดิ์ กรรมการสอบภายนอกมหาวิทยาลัยในการสอบ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกๆท่าน บุคลากรทุกๆท่าน พี่ๆ เพื่อนๆ และ น้องๆ และ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ศูนย์กีฬาแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พินิตา มารุ่งเรือง คุณพรประเสริฐ เสือสี ที่คอยให้ความช่วยเหลือจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มอบทุนในการศึกษาต่อให้ และ ผู้อำนวยการศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้กรุณาส่งรายชื่อในการพิจารณาขอ ทุนการศึกษาแก่มหาวิทยาลัยจนได้รับการคัดเลือกได้ทุนการศึกษา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานครทุกท่าน จากแต่ละศูนย์กีฬา ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามต่างๆ เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นายไพโรจน์ โพธิ์ขวัญ พี่ชาย นางสาวสินีลักษณ์ โพธิ์ขวัญ พี่สาว ที่ได้อบรม สั่งสอน แทนบิตามารดา และคอยสนับสนุนผู้วิจัย จนกระทั่งประสบความสำเร็จ และกราบขอบพระคุณ ญาติ พี่น้องและทุกๆท่านที่ช่วยเหลือวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่ บพการีของผู้วิจัยและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และปูพื้นฐานการเรียน การศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมุติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
1. ความเป็นมาของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	9
2. แนวคิดและวัฒนธรรมในองค์กร	23
2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organization to Culture).....	23
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	24
แนวทางการเกิดวัฒนธรรม	27
การเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์กร	28
ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร.....	29
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร.....	29

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร	30
ความหมายของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์กร	32
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	34
การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม	35
วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง	37
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร	38
2.2 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	39
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	39
การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร	41
ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	41
ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	45
รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร	50
ระบบวัฒนธรรมองค์กร	52
ระดับของวัฒนธรรมองค์กร	53
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	54
การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	55
วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร	58
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร	60
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	62
3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	63
องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	66
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	70
ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	72

การจูงใจ (Motivation).....	77
ความหมายของการจูงใจ	77
ความสำคัญของการจูงใจ.....	77
กระบวนการจูงใจ	77
ประเภทของการจูงใจ	78
ทฤษฎีการจูงใจเบื้องต้น.....	79
การจูงใจในการทำงาน.....	82
ประเภทของการจูงใจในองค์กร	82
ชนิดของสิ่งจูงใจ	82
ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	85
ผลของการจูงใจ.....	86
ทฤษฎีการจูงใจ.....	87
ทฤษฎีความพึงพอใจ.....	88
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	94
งานวิจัยภายในประเทศ	94
4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร	94
4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	99
กรอบแนวคิดการวิจัย	104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	105
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	105
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	107
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	107
ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	109

การเก็บรวบรวมข้อมูล	110
การวิเคราะห์ข้อมูล	110
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย.....	113
1.1 ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม.....	113
1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย	115
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐในกรุงเทพมหานคร	116
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร.....	121
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน	126
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจใน การทำงาน.....	135
5.1 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการ ทำงาน.....	135
5.2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ	137
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
กลุ่มตัวอย่าง	139
เครื่องมือในการวิจัย.....	139
สรุปผลการวิจัย.....	140
อภิปรายผล.....	142
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	146

.....	147
รายการอ้างอิง	147
ภาคผนวก.....	156
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย	157
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย.....	159
ภาคผนวก ค เอกสารผ่านการพิจารณาจริยธรรม	169
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	175



สารบัญภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ 24	24
รูปภาพที่ 2 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร 46	46
รูปภาพที่ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร 54	54
รูปภาพที่ 4 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร 60	60
รูปภาพที่ 5 แบบการจูงใจของพอร์ทเทอร์และลอร์เลอร์ 87	87
รูปภาพที่ 6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วูม 93	93



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสคณิยามของวัฒนธรรมองค์การ	25
ตารางที่ 2 ขนาดของประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	106
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม	114
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ	115
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงาน	116
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย	117
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	118
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ	119
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	120
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวตน	121
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน	122
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า	123
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา	124
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	125
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที (t-test) ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ	126
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ	127
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา	129

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน	131
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเอฟ (F-test) ของความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	133
ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึง พอใจในการทำงาน	136
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับตัวแปรความพึง พอใจในการทำงาน	137



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานในองค์กรในปัจจุบัน เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงาน แต่จำเป็นต้องมี “คน” เข้ามาควบคุม เพราะคนเป็นผู้นำทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคน เป็นสำคัญ ดังแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติและสังคม ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2554 – 2559) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคน ซึ่งคนและองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีสัมพันธ์ใหม่ที่ทำให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ไม่ได้มององค์กรเป็นระบบปิด องค์กรจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังที่กล่าวข้างต้น ปัจจัยที่แสดงความสำเร็จขององค์กรประการหนึ่งคือ ความพึงพอใจและความคาดหวังของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับผู้นำระดับสูงที่จะใช้กำหนดแนวทางในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำมาเป็น องค์ประกอบในการวิเคราะห์และปรับปรุงหน่วยงานให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2550) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในหน่วยงานหรือองค์กรยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปพฤติกรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ พฤติกรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำลักษณะของพฤติกรรมขององค์กรที่บุคคลในองค์กรแสดงออกมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร จากที่กล่าวมาเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีประโยชน์ต่อพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2550)

ในองค์กรทั่วไป ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยบุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมี

ค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร และการพัฒนาทางด้านวิทยาการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามวิถีชีวิตที่มีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ นอกจากนี้แล้วพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์กร ยังเกิดจากสมรรถนะของบุคคลได้ แต่ภูมิหลังต่าง ๆ เช่น การศึกษาวิถีชีวิตของครอบครัว ซึ่งจะต้องหลังประสานกับลักษณะขององค์กรทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่จะหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับ ภคินิจ ศรัทธา (2549) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรจะได้รับอิทธิพลจากหลาย ๆ ปัจจัย รวมทั้งมาตรการในการพัฒนาบุคลากร พฤติกรรมการเป็นผู้นำขององค์กร และความหลากหลายของพนักงาน การผสมผสานระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวในการสร้างทีมงานสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มุ่งไปในทางการช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จทั้งสิ้นเมื่อองค์กรไปได้ดี บุคลากรทุกคนก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ มากขึ้น

ในการพัฒนาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด หน่วยงานที่มีความสำคัญและต้องให้ความร่วมมือเพื่อที่จะดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย สถาบันอุดมศึกษากับแผนพัฒนาการบริหารและการจัดตั้งองค์กรศึกษา สุพิตร สมานิติ (2542) กล่าวว่า การจัดตั้งองค์กรหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกีฬาโดยเฉพาะด้านการจัดการศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เปรียบเสมือนตัวจักรที่สำคัญมาก ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลการจัดการศูนย์กีฬาในแต่ละมหาวิทยาลัยพบว่า โครงสร้างและการจัดการแต่ละสถาบันของรัฐ ในประเทศไทยมีความแตกต่างกัน การดำเนินงานกิจกรรมงานต่าง ๆ วัตถุประสงค์ นโยบาย ความต้องการ ความสนใจ ความพร้อมด้านต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในศูนย์กีฬา ความพึงพอใจในงานนั้นมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคคล อันเนื่องมาจากความคับข้องใจที่เขาไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่ง วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์กีฬา ยังไม่มีผู้ที่ศึกษาและวิจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬา มีแต่งานวิจัยที่ศึกษาของ สิมาพร แจ่มบุญศรี (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานบริษัทต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และความพึงพอใจ ทางด้านบุคลิกภาพ ความแตกต่างด้านตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ทั้งหมดนี้ส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยทางด้าน การจูงใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยภาพรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติโดยรวม ของพนักงานภายในองค์กรโดยตรง ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเกิดภายหลังจากการปรับเปลี่ยนลักษณะของพฤติกรรมองค์กรและผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน กัมพล พันธุ์เกษมสุข (2548) กล่าวถึง เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคคลหากบุคคลมีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ ดังนั้นการตรวจสอบความพึงพอใจอันเป็นการวัดทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อคุณสมบัติในลักษณะต่าง ๆ ของงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรที่ต้องการจะเติบโตอย่างมั่นคง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นคือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ เพียงแต่ต้องอาศัยเวลาในทางการบริหารองค์กร วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์และช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการจัดระเบียบขององค์กร และยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้มีความผูกพันและเสียสละให้องค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้ ทัศนคติขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องการให้พนักงาน เพราะพนักงานจะตั้งใจทำงานและทุ่มเทความสามารถเพื่อทำงานของตนอย่างเต็มที่ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ในส่วนของการจัดการองค์กรกีฬา ยังไม่มีผู้ศึกษาและค้นคว้าว่าวัฒนธรรมองค์กรในกลุ่มของพนักงานศูนย์กีฬา เลย์ที่ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลของการศึกษาที่ได้สามารถนำไป ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬา อันจะส่งผลให้คุณภาพการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์การทำงาน

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานของการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำนวน 11 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 374 คน

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านเวลา

ทำการวิจัยในช่วงเดือนธันวาคม ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2559

ขอบเขตด้านสถานที่

ศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

คำจำกัดความของการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อ ความเข้าใจ ความคิดในรูปแบบพฤติกรรม การปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนา เป็นสิ่งหล่อหลอมทัศนคติของพนักงานและกำหนดวิถีทางที่องค์กรจะเกี่ยวพันระหว่างกันกับสภาพแวดล้อมนี้ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ได้แก่

วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ(Clan Culture) หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว(Adaptability Culture) หมายถึง การที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือ คาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที เมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่ มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ(Bureaucratic Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการ บูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมาก ที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยง วัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ(Achievement Culture) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุด ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

ความพึงพอใจ หมายถึง เจตคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่ทำซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ศูนย์กีฬา หมายถึง ศูนย์บริการการกีฬา สำนักกีฬา งานกีฬา หน่วยงานกีฬาหรือ ที่มีชื่ออย่างอื่นที่มีอาคารสถานที่ สนาม โรงฝึก สระว่ายน้ำ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกาย ตลอดจนสถานกีฬาของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นิสิต นักศึกษา อาจารย์ บุคลากร และประชาชนทั่วไป ใช้เพื่อการเรียนการสอน การออกกำลังกาย การฝึกซ้อมหรือการแข่งขัน และการจัดกิจกรรมอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีไม่ใช่อยู่ในการควบคุมส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ มิได้หมายความว่าความเป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

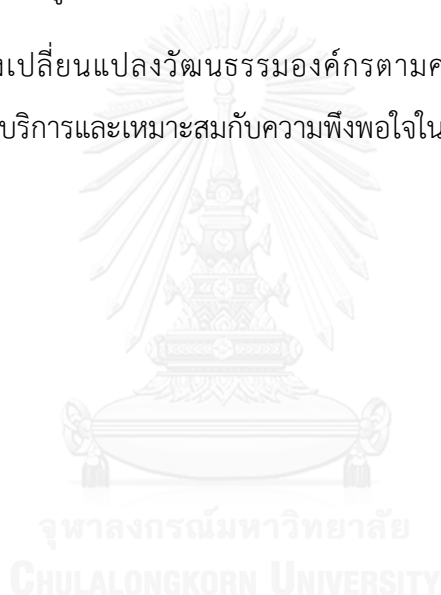
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลของการศึกษาสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อสืบค้นสำหรับผู้สนใจศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัย

2. นำเอาวัฒนธรรมองค์กรใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการเพื่อทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรต่อไป

3. สามารถใช้เป็นข้อมูลในการหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

4. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตามความจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการให้บริการและเหมาะสมกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน
ศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด หลักการ
ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางใน
การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อ เกี่ยวกับการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร
ความพึงพอใจ และ พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัย ซึ่งในแต่ละหัวข้อมีประเด็นและรายละเอียด
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 ความเป็นมาศูนย์กีฬา/สำนักกีฬาชั้นนำของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. แนวคิดและวัฒนธรรมในองค์กร

2.1 วัฒนธรรมองค์กรและความหมาย

2.1.1 แนวทางการเกิดวัฒนธรรม

2.1.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์กร

2.1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

2.1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

2.1.5 การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม

2.1.6 วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง

2.2 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

2.2.2 การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร

2.2.3 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

2.2.4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความเป็นมาของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ มี 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่แรกตั้ง อีกประเภทหนึ่งเป็นการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการและได้มีการ เรียกกัน อยู่หลายคำ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐนอกระบบราชการ มหาวิทยาลัยนอกระบบ มหาวิทยาลัยอิสระ มหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นต้น ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็ตาม ความหมายสั้นๆ ก็คือ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการที่สามารถ พัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความ เบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ ตรงกับคำว่า “Autonomy” ซึ่ง Autonomy นั้น มิได้หมายความว่า เป็น อิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

การสัมมนาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ได้เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2507 คือ ได้มีการจัดสัมมนา เรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสัมมนาครั้งนี้ ได้มีการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ ได้ส่งผลให้มีการสัมมนาที่สวางคนิवास จังหวัดสมุทรปราการอีก 3 ครั้ง คือ ในปี พ.ศ.2509 2510 และ 2513 โดยสำนักงานสภาการศึกษา แห่งชาติ ในการสัมมนาครั้งที่ 3 ได้มีการหยิบยกเอาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับมาพิจารณาอย่าง ละเอียด สรุปข้อคิดเห็นเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 ได้ลงมติ เห็นชอบในหลักการ และมอบให้สภาการศึกษาแห่งชาติ จัดทำทั้งยกร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว เมื่อ เสร็จสภาการศึกษาแห่งชาติได้นำเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติพิจารณาผ่าน สำนักนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2515 ซึ่งเห็นว่า มีผลเปลี่ยนแปลงการบริหารและ สถานะของมหาวิทยาลัยจากที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณา เสนอความเห็นและข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อที่สำนัก นายกรัฐมนตรีจะได้ประมวลเสนอสภาบริหารพิจารณาว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย คณะปฏิวัติยังไม่พร้อมที่จะให้การดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัย จึงชะงักลง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ซึ่งมีทั้ง “มหาวิทยาลัย” และ “สถาบัน” 2.3 การปฏิรูปการศึกษาใน พ.ศ. 2517 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้รับการรื้อฟื้น ขึ้นมาพิจารณาอีก เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการศึกษาใน ปี พ.ศ. 2517 แต่คณะกรรมการ ต้องการเวลาสร้างความพร้อมทั้งทางด้านรัฐบาลและมหาวิทยาลัย จึงสร้าง ระบบอุดมศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ มีเอกภาพในการบริหาร มีความเป็นอิสระในการ

ดำเนินงาน และมีการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาดีขึ้น รวมทั้งมีการเสนอให้จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาใหม่ พัฒนาตลาดวิชาและดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระไม่เป็นส่วนราชการในระยะต้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ไม่ได้มีความพยายามใด ๆ อีก นอกจากนี้มีการประชุมสัมมนาอีกหลายครั้ง ในแต่ละครั้งได้หยิบยกเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งได้ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานภายในมากกว่า ส่วนราชการอื่น แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระตามลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสม สมของสถาบันวิชาการ

ส่วนในหลักการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอ ที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การบริหารงานต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานบุคคลบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และบริหารวิชาการ โดยสรุปดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารงาน บุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินเดือนและค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล

2. การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณ และทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากร กำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา จัดสรร และการใช้ทรัพยากร ทั้งจากงบประมาณแผ่นดิน และเงินได้จากแหล่งต่าง ๆ

3. การบริหารวิชาการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และการดำเนินการทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ และต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลางรายละเอียดปรากฏ

ใน “หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จัดทำโดยสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย”

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จำนวน 20 แห่ง ดังนี้ (สำนักคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2558)

1. ปี 2542 เดิมจำนวน 5 แห่ง ขอปรับเปลี่ยนเป็น 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร และ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ปี 2543 จากเดิมมีจำนวน 6 แห่ง ขอปรับปรุงใหม่เป็นจำนวน 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยมหาสารคามสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยมหิดล และ มหาวิทยาลัยทักษิณ

3. ปี 2544 เดิมจำนวน 6 แห่ง ขอปรับเปลี่ยนเป็น 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4. ภายในปี 2545 มีจำนวน 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จากการให้การสนับสนุนและการทำความเข้าใจกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัยทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำสมุดปกขาว เรื่อง “หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” เมื่อ เดือนกันยายน 2541 และได้จัดสัมมนาระดับชาติเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2541 เพื่อทำความเข้าใจในหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและนโยบาย รัฐบาลให้ตรงกัน รวมทั้งได้จัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยนำไปทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ และเผยแพร่หลักการและแนวปฏิบัติต่อประชาคมมหาวิทยาลัย และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การทำประชาพิจารณ์ร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมร่างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมความพร้อมระบบบริหารในด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นตามแนวทางของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การประชาสัมพันธ์การออกนอกระบบราชการด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

ความเป็นมาศูนย์กีฬา/สำนักกีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการค้นคว้าความเป็นมาของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีข้อมูลและการดำเนินการที่มีรูปแบบการให้บริการอย่างชัดเจน และมีสนามกีฬาครบวงจรสามารถรองรับการจัดการแข่งขันทั้งระดับประเทศ และระดับชาติ ได้แก่ ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์บริการการกีฬา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักการกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสำนักกิจการพิเศษ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติความเป็นมา

ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบการบริหารงานในระบบวิสาหกิจที่ไม่มุ่งเน้นผลกำไร และอยู่ในกำกับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระยะแรกประมาณ พ.ศ.2510 ได้มีการก่อสร้างสนามกีฬา 3 สนาม คือ สนามเทนนิส สนามกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสระว่ายน้ำ 50 เมตร ซึ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มอบหมายให้กองอาคารสถานที่เป็นผู้ดูแล และต่อมาในปี พ.ศ. 2522 มหาวิทยาลัยได้เปิดบริการสนามกีฬาในร่ม และสระว่ายน้ำ 25 เมตร ขนาด 2 ไร่ ที่ใหญ่ที่สุดในขณะนั้น

จากนั้นปี พ.ศ. 2531 มหาวิทยาลัยได้รวมสนามกีฬาทั้ง 5 สนาม มาอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักกีฬาจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย จวบจนกระทั่งวันที่ 28 มิถุนายน 2539 ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 563 มีมติให้ปรับฐานะจาก สำนักกีฬามาเป็น “ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมีระบบการบริหารจัดการในรูปแบบของวิสาหกิจที่ไม่ มุ่งเน้นผลกำไร แต่ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และได้เริ่มดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2540 เป็นต้นมา

ต่อมา เดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มอบพื้นที่ให้ดูแลอีกแห่งหนึ่ง คือ สนามกีฬาในร่ม 2 ซึ่งประกอบด้วย อาคาร Fitness Center และสนามแบดมินตัน ปัจจุบันศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีสนามกีฬาที่อยู่ในความดูแลรวมทั้งสิ้น 6 สนาม คือ สนามกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สนามกีฬาในร่ม สนามเทนนิส สระว่ายน้ำ 25 และ 50 เมตร และสนามกีฬาในร่ม 2 และปรับสถานะเป็นงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และให้บริการแก่สังคม

พ.ศ.2554 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เพิ่มสนามให้ศูนย์กีฬา ดุแลอีกสนาม ได้แก่ อาคารเฉลิมราชสุตาทกีฬาสถาน (Sports Complex) และในวันที่ 1 มิถุนายน 2557 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มอบหมายสนามจันทนยิ่งยง และสนามจินดารักษ์ ให้ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาฯดูแลเพิ่มอีก 3 สนาม

วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพอนามัย และเสริมสมรรถภาพของร่างกายให้เป็นวิถีชีวิตของจุฬาฯ
2. เพิ่มศักยภาพการจัดการอาคารสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬาของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. พัฒนากิจกรรมกีฬาและนันทนาการรวมทั้งส่งเสริมการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีด้านการกีฬาที่ทันสมัยเข้าช่วยจัดบริการในรูปแบบต่าง ๆ
4. ปรับประสิทธิภาพการบริหาร โดยเฉพาะการแสวงหาความสนับสนุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับกีฬา และนันทนาการให้เพียงพอต่อการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการเล่นกีฬาเพื่อพลานามัย

ปรัชญา

คณาจารย์ นิสิต บุคลากร สุขภาพแข็งแรง และบริการสังคม

วิสัยทัศน์

บริการ สนับสนุน ส่งเสริมและจัดกิจกรรม แก่นิสิต บุคลากร และสังคม

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารศูนย์กีฬาแห่งจุฬาฯ
2. ผู้อำนวยการ
3. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและรองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ
4. ผู้จัดการแผนก
5. หัวหน้าฝ่ายสนาม
6. เจ้าหน้าที่สำนักงาน
7. เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการสนาม

2. ศูนย์บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประวัติความเป็นมา

ศูนย์บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เริ่มต้นจากการที่รัฐบาลได้ก่อสร้างสนามกีฬาเพื่อรองรับการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ณ สนามกีฬา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ขณะนั้นมีการจัดสร้างอาคารต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก กล่าวคือ อาคารที่พักจำนวนรวม 5,000 ยูนิต สนามกีฬาหลัก อาคารสระว่ายน้ำ อาคารยิมเนเซียม 4,5,6 (ยิมเต่า 3 หลัง) อาคารยิมเนเซียม 7 อาคารยิมเนเซียม 1,2,3 ซึ่งในเบื้องต้นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้จัดตั้งสำนักงานจัดการทรัพย์สินขึ้น เพื่อรับผิดชอบจัดการอาคารหอพักเอเชียนเกมส์ทั้งหมดรวมทั้งศูนย์กีฬาเอเชียนเกมส์ ต่อมาอธิการบดีมีนโยบายที่จะให้แยกการบริหารศูนย์กีฬาเอเชียนเกมส์ ออกจากการดูแลของสำนักงานจัดการทรัพย์สิน โดยให้มีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้นอยู่ในการกำกับดูแลของอธิการบดี ฝ่ายการนักศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กำชัย จงจักรพันธ์ ในฐานะรองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา ได้รับนโยบายประสานงานให้เกิดหน่วยงานภายในขึ้น ซึ่งก็คือ “ ศูนย์บริการการศึกษา ” ตามนโยบายของอธิการบดี ที่ต้องการแยกส่วนของการกีฬาออกจากสำนักงานจัดการทรัพย์สิน ทั้งนี้เนื่องจากมีสภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ในส่วนของศูนย์บริการการศึกษาต้องทำพันธกิจที่สำคัญ คือ การจัดให้มีกิจกรรมด้านการศึกษา และการออกกำลังกายอย่างหลากหลายและทั่วถึง รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา คณาจารย์และประชาชน มีโอกาสได้ใช้สนามกีฬาอย่างเต็มที่ ให้ความร่วมมือกับการกีฬาของชาติในทุก ๆ ด้าน ฯลฯ สิ่งทีกล่าวมาคือภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย ขณะเดียวกันยังมีการกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ จะต้องพยายามใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยสำหรับการนำมาสนับสนุนกิจการของศูนย์บริการการศึกษา ให้น้อยที่สุดมีประสิทธิภาพเต็มที่และพยายามหารายได้เพื่อใช้ในการบำรุงรักษาดูแลสนามกีฬา เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ในเบื้องต้น ฝ่ายการนักศึกษาได้จัดโครงการ “มหาวิทยาลัยสุขภาพดี” ขึ้น เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้มีโอกาสออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างเต็มที่และทั่วถึง โดยจะเปิดสระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ยิมเนเซียม สนามวอลเลย์บอลชายหาด สนามเซปักตะกร้อ ตะกร้อลอดบ่วง สนามแบดมินตัน ฯลฯ รวมทั้งสิ้น 20 กิจกรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นว่าการเปิดศูนย์กีฬาเอเชียนเกมส์ทั้งหมด จะทำให้บุคลากรและนักศึกษามีโอกาสเลือกทำกิจกรรมทางการกีฬาและการออกกำลังกาย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อสุขภาพของบุคลากรและนักศึกษาโดยรวม อันเป็นที่มาของโครงการมหาวิทยาลัยสุขภาพดี

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ศูนย์บริการการกีฬา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถูกจัดตั้งเพื่อวัตถุประสงค์หลักคือ การให้บริการแก่ บุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และให้บริการสถานที่และจัดการแข่งขันกีฬาระดับประเทศและระดับประเทศและระดับนานาชาติโดยมีจุดเด่นคือหน่วยงานที่พึ่งตนเองในเชิงงบประมาณ และมีการบริหารจัดการที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์ (Vision)

ศูนย์บริการการกีฬา เป็นศูนย์บริการด้านกีฬาและออกกำลังกายชั้นนำระดับนานาชาติ

พันธกิจ (Mission)

ส่งเสริมกิจกรรมด้านกีฬาแก่นักศึกษา/บุคลากร ควบคู่กับกิจกรรมด้านวิชาการและการเรียนการสอน ของมหาวิทยาลัยร่วมมือกับคณะกรรมการโอลิมปิกสมาคมหน่วยงานด้านกีฬาในการจัดกิจกรรมกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ส่งเสริมภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกาย ให้แก่สังคมและชุมชนใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ทำให้ศูนย์บริการการกีฬาเป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านการกีฬา การบริการสถานที่ และการบริหารจัดการบริหารจัดการศูนย์บริการจัดการกีฬา ด้วยการจัดหารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองโดยไม่พึ่งพางบประมาณแผ่นดิน

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหาร
2. ผู้อำนวยการ
3. รองผู้อำนวยการ
4. หัวหน้างาน
5. พนักงานระดับปฏิบัติการ

3. สำนักการกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติความเป็นมา

สำนักการกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ก่อกำเนิดจากเจตนารมณ์ที่ต้องการให้มีองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบงานกีฬาโดยตรง โดยในปีพ.ศ. 2538 ที่ประชุมคณบดีมีมติเห็นชอบให้

งานกีฬาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกองกิจการนิสิตยกระดับเป็นโครงการจัดตั้งสำนักกีฬาซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับสำนัก โดยรวมสรรจุฬารณวลัยลักษณะมาอยู่ภายใต้โครงการนี้ด้วย และได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รวมทั้งได้รับความเห็นชอบให้บรรจุเพิ่มในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ในวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2538 สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ประกาศจัดตั้งโครงการจัดตั้งสำนักการกีฬาขึ้น โดยยังมีได้แบ่งส่วนราชการ จนกระทั่งวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 สภามหาวิทยาลัยจึงประกาศจัดตั้งสำนักการกีฬาขึ้นเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักอธิการบดี โดยแบ่งส่วนราชการดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการ
2. ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนากีฬา
3. ฝ่ายอาคาร สถานที่ และสนามกีฬา
4. ศูนย์วิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬา
5. สรรจุฬารณวลัยลักษณะ
6. ศูนย์ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ มก. (KU Health Fitness Center)

วิสัยทัศน์

สำนักการกีฬาเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อมวลชนให้กับนิสิต บุคลากร และประชาชนทั่วไป พร้อมทั้งยังส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยมีผลงานได้รับการยอมรับในระดับประเทศและสากล อันนำไปสู่การเผยแพร่ชื่อเสียง และเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ

1. บริการด้านอาคาร สนามกีฬา อุปกรณ์ออกกำลังกายและการฟื้นฟูสมรรถภาพ
2. ส่งเสริมกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

1. อธิการบดี
2. รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจกรรมนิสิตและพัฒนากายภาพ
3. ที่ปรึกษาสำนักกีฬา

4. ผู้อำนวยการ
5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
6. สำนักงานเลขานุการ
7. ฝ่ายอาคารและสนามกีฬา
8. ศูนย์วิจัยและฝ่ายพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬา
9. ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา
10. สรรจุหาภรณ์วลัยลักษณ์
11. ศูนย์ออกกำลังกายและสุขภาพ

4. วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพื้นฐานมาจากวิชาการแพทย์และสาธารณสุข ได้ตระหนักถึงภาระความรับผิดชอบในการเสริมสร้างสุขภาพของปวงชน โดยเน้นการป้องกันเป็นหลักสำคัญ การเฝ้าระวังรักษาเป็นรอง การออกกำลังกายและการกีฬาเป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งถูกนำมาใช้ในการป้องกันมิให้ประชาชนมีพยาธิสภาพ และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของร่างกายมนุษย์ในปีพุทธศักราช 2530 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสมรรถภาพทางกายขึ้นเป็นหน่วยงานในสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายให้เป็นวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาในอนาคต เพื่อทำหน้าที่ในการส่งเสริม เผยแพร่ความรู้ และดำเนินการด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถภาพทางกายให้การกีฬาบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ จากนั้นจึงได้ริเริ่มที่จะสร้างอาคารศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาและสรรหาน้ำขึ้นภายในมหาวิทยาลัยมหิดล ณ ศาลายา ผลิตผู้นำทางการศึกษาวิจัยและบุคลากรในสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อสนองตอบนโยบายของชาติ และตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้มีการสนับสนุนกีฬาของชาติในทุก ๆ ด้าน โดยให้ถือเป็นนโยบายในทางปฏิบัติของทางราชการ และให้หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ส่งเสริมข้าราชการ พนักงาน ได้มีการเล่นกีฬาอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ยังให้ความร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทย, คณะกรรมการกีฬาแห่งประเทศไทยและคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในการเตรียมตัวนักกีฬาระดับชาติ เพื่อการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์และกีฬาโอลิมปิก ในการนี้ควรจัดให้มีศูนย์กีฬาตามชุมชนต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนได้มีสถานที่เล่นกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดลมีที่ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของกรุงเทพมหานคร ท่ามกลางชุมชนขนาดใหญ่และมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ จึงสมควรให้พัฒนาเป็นศูนย์กีฬาของชุมชนในพื้นที่นี้ด้วยและในปีพุทธศักราช 2530 เป็นต้น

ปรัชญา

สร้างองค์ความรู้และผลิตผลบนรากฐานของคุณภาพคู่คุณธรรม เป็นผู้นำในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อสุขภาพ

ปณิธาน

แหล่งความรู้คู่จรรยาบรรณ สร้างสรรค์กีฬา เพื่อพัฒนาปวงชน

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำการสร้างองค์ความรู้ใหม่ วิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและกีฬาเวชศาสตร์ เพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศและประยุกต์ใช้สำหรับการออกกำลังกายโดยมีเป้าหมายเป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพของนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศในเอเชียอาคเนย์ สนับสนุนและส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนใน 5 ปี

วิสัยทัศน์ (VISION)

เป็นหนึ่งในผู้นำทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแห่งภูมิภาคเอเชีย

พันธกิจ (MISSION)

เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ ปัญญาของแผ่นดินทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสร้างสุขภาพและสุขภาวะที่ดีแก่ประชาชนและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

1. อธิการบดี
2. รองอธิการบดี
3. ผู้อำนวยการ
4. หัวหน้าส่วนงาน
5. เจ้าหน้าที่ทั่วไป
6. ฝ่ายช่าง
7. พนักงานปฏิบัติการ

5. ศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติความเป็นมา

ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเป็นมาสืบเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยรับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ซึ่งจัดการแข่งขันในเดือนธันวาคม 2541 โดยทางรัฐบาลได้มองหาสถานที่ที่เหมาะสมในการสร้างสนามกีฬาเพื่อรองรับการแข่งขัน กีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 และได้เลือกมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรกีฬา เป็นสถานที่จัดสร้างสนามฝึกซ้อมและสนามแข่งขันหลัก เมื่อดำเนินการก่อสร้างเสร็จ มหาวิทยาลัยได้กราบบังคมทูลขอพระราชทานพระนาม “สิรินธร” จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นชื่อสนามกีฬา ว่า “ศูนย์กีฬาสิรินธร” ซึ่งศูนย์กีฬาสิรินธร ประกอบด้วยอาคารและสนามแข่งขันต่าง ๆ ดังนี้

1. อาคารกีฬา 1
2. อาคารกีฬา
3. อาคารกีฬา
4. อาคาร Sub Press Center
5. สนามฝึกซ้อมยิงธนู
6. สนามฝึกซ้อมและแข่งขันซอฟท์บอล
7. สนามฝึกซ้อมและแข่งขันรักบี้ฟุตบอล
8. สนามกีฬากลาง ประกอบด้วยสนามแข่งขันฟุตบอล และสนามกรีฑาพร้อมด้วยอัฒจันทร์ผู้ชม
9. อาคารปฏิบัติการกีฬาทางน้ำ ประกอบด้วยสระว่ายน้ำ 50 เมตร 1 สระ สระว่ายน้ำ 25 เมตร 1 สระ และสระกระโดด 1 สระ

มหาวิทยาลัยได้จัดตั้ง ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขึ้น โดยกำหนดให้เป็นหน่วยงานในกำกับที่หารายได้มาเลี้ยงตนเองซึ่งในศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยศูนย์กีฬาสิรินธร และสนามกีฬาเทนนิส สนามบาสเกตบอลกลางแจ้ง และสนามฟุตบอลของ มศว. ประสานมิตร ต่อมาในปี พ.ศ. 2550 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเกียรติเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 34 ระหว่างวันที่ 1 – 26 มกราคม 2550 โดยใช้ศูนย์กีฬาสิรินธร เป็นสนามแข่งขันหลัก จัดการแข่งขัน 23 ชนิดกีฬาในปี พ.ศ. 2550

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสนามแข่งขันและฝึกซ้อมกีฬา ในการแข่งขัน กีฬามหาวิทยาลัยโลกฤดูร้อน ครั้งที่ 24 ระหว่างวันที่ 8 - 18 สิงหาคม 2550 โดยใช้สนามกีฬากลาง เป็นสนามแข่งขันฟุตบอล อาคารกีฬา 1 ใช้แข่งขันกีฬาบาสเกตบอล ศูนย์ฝึกปฏิบัติการทางน้ำใช้ แข่งขันโปโลน้ำ และอาคารกีฬา 2 และอาคารกีฬา 3 ใช้เป็นสนามฝึกซ้อมกีฬาบอลเลย์บอลด้วยความ พร้อมของสถานที่ ปัจจุบันนี้ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงเป็นหน่วยงานที่ให้การ สนับสนุนด้านการเรียนการสอนของคณะพลศึกษา สนับสนุนการเรียนการสอนของวิชาศึกษาทั่วไป ของนิสิตชั้นปีที่ 1 ทุกคณะสนับสนุนการฝึกซ้อมกีฬานักกีฬาตัวแทนมหาวิทยาลัย เข้าร่วมแข่งขัน กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย กีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ 6 สถาบัน และการแข่งขันกีฬาระดับชาติ ให้บริการแก่สมาคมกีฬาต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะขอใช้สถานที่ในการเก็บตัวและฝึกซ้อมกีฬาเพื่อ เข้าร่วมแข่งขันกีฬาในนามทีมชาติไทย นอกจากนี้ยังให้บริการในด้านการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ให้แก่นิสิตบุคลากร และประชาชนทั่วไป และภายในอาคารกีฬา 2 ได้จัดห้อง Weight Training สำหรับผู้ที่ต้องการออกกำลังกายโดยเฉพาะ โดยคิดค่าบริการในราคาย่อมเยาปรัชญา มุ่งมั่นพัฒนานำ กีฬาสู่ชุมชน พัฒนาคอนให้สมบูรณ์ปณิธาน ศูนย์กีฬา มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคนโดยการใช้กีฬาเป็น สื่อให้คนเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางให้ความรู้ในการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ สนับสนุนพันธกิจด้าน วิชาการ การกีฬา และศิลปวัฒนธรรม

พันธกิจ

1. ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้บริการและสนับสนุนกิจกรรมการ ออกกำลังกาย และการกีฬา แก่นิสิตบุคลากรภายใน และประชาชนทั่วไป
2. ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้บริการและสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของนักกีฬาทีมชาติไทย
3. ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้การสนับสนุนกิจกรรมกีฬา และ วิชาการของประเทศชาติ และนานาชาติ
4. ศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นองค์กร เพื่อหารายได้จากการ ให้บริการ จากกิจกรรมการออกกำลังกาย หรือการกีฬา หรืองานด้านวิชาการ

โครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการ
2. หัวหน้างาน
3. เจ้าหน้าที่ทั่วไป
4. พนักงานปฏิบัติการ

6. สำนักกีฬา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติความเป็นมา

สำนักกีฬามหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง ครั้งที่ 4/2540 ลงวันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2540 และตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยการจัดตั้ง สำนักกีฬา พ.ศ. 2540 โดยอาศัยตามอำนาจตามความในมาตรา 14 (1) (5) และ(8) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2514 ประกาศ ณ วันที่ 16 มิถุนายน 2540 ทั้งนี้สืบเนื่องจากการประชุมสัมมนา “คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย” เมื่อวันที่ 15 - 16 มิถุนายน 2539 ที่ประชุมได้พิจารณาเห็นว่า การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ซึ่งมีเป็นประจำทุกปีนั้น มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทั้งในด้านของนักศึกษา สถาบันการศึกษา ตลอดจนการประสานงานและการจัดการ เป็นต้น ที่ประชุมจึงเห็นสมควรให้ทบวงมหาวิทยาลัยถือเป็นนโยบายให้ทุกมหาวิทยาลัย มีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ บริหารและพัฒนากิจกรรมกีฬา ตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น กำหนดให้ทุกมหาวิทยาลัย ควรมีสำนักรักกีฬาอยู่ในมหาวิทยาลัย โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติด้านอัตราบุคลากร งบประมาณ โครงสร้างหน่วยงาน ตลอดจนคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น และกอปรกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 13 ในปี พ.ศ. 2528 ครั้งที่ 18 ในปี พ.ศ. 2533 และครั้งที่ 24 ในปี พ.ศ.2540 ถือได้ว่าประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง ในด้านการจัดการแข่งขัน คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ โดยท่านอธิการบดี ศาสตราจารย์ประจำรังสรรค์ แสงสุข ได้มีวิสัยทัศน์ ในด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับกีฬา โดยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง เพื่อร่างข้อบังคับมหาวิทยาลัยรามคำแหงว่าด้วย การจัดตั้งสำนักกีฬาและในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 6/2540 เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2540 ที่ประชุมได้มีมติ อนุมัติร่างข้อบังคับมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักกีฬา สำนักกีฬามีสถานที่ทำการชั่วคราว ณ ตึก AD 3 ปัจจุบันได้ย้ายที่ทำการมาที่ตึกสำนักกีฬา เป็นอาคาร 3 ชั้น ตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2550 โดยมี

ภาระหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการ วินิจฉัยสั่งการ การใช้สนามกีฬา และภูมิทัศน์โดยรอบสนามกีฬา ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ในด้านสุขภาพแก่บุคลากร นักศึกษา และบุคคลทั่วไป อีกทั้งทำหน้าที่ส่งเสริม และพัฒนากีฬา ในแนวทางที่ถูกต้อง ทั้งกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อการแข่งขันโดยมีเป้าหมายที่จะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าให้มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง อันจะส่งผลถึง การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป

นโยบาย ปรัชญา ปณิธาน

กำลังดำเนินการปรับปรุง

สนามกีฬา ให้บริการ

สนามฟุตบอล,สนามเทนนิส,ยิม เนเซียม2,ยิม เนเซียม3,ยิม เนเซียม4,สนามเปตอง ,สนามวอลเลย์ชายหาด,ห้องประชุมฝ่ายคำ1

โครงสร้างขององค์กร

1. ผู้อำนวยการ
2. สำนักงานเลขานุการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 หน่วยงาน
 - 2.1 งานบริหารและธุรการ
 - 2.2 งานคลังและพัสดุ
 - 2.3 งานนโยบายและแผน
 - 2.4 งานประชาสัมพันธ์
 - 2.5 งานประกันคุณภาพ
3. ฝ่ายวิชาการการกีฬา
4. ฝ่ายกีฬาเพื่อสุขภาพ
5. ฝ่ายส่งเสริมกีฬา
6. ฝ่ายบริการกิจกรรม

จากรายละเอียดข้อมูลแต่ละศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานครที่ที่กล่าวมาในข้างต้นแล้วว่า ทุก ๆ ศูนย์กีฬา จะมีวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน ในเรื่อง การให้บริการสถานที่ แก่ นิสิต นักศึกษา อาจารย์ บุคลากร และประชาชนทั่วไป เพื่อการเรียนการ

สอน การออกกำลังกาย การฝึกซ้อมกีฬา การจัดการแข่งขันกีฬาทั้งภายในภายนอกองค์กร การรับจัดกิจกรรมพิเศษ รวมถึงการให้เข้าสถานที่เพื่อจัดกิจกรรมให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ ศูนย์กีฬาต่าง ๆ ยังมีสนามกีฬาที่ให้บริการที่เหมือนกันอีกมากมาย เช่น สนามกีฬาในร่ม ประกอบด้วย สนามวอลเลย์บอล สนามบาสเกตบอล สนามแบดมินตัน สนามเทนนิส สนามฟุตบอล สระว่ายน้ำ มีอาคารสปอร์ตคอมเพล็กซ์ที่มีมาตรฐานรองรับการแข่งขันระดับประเทศจนถึงระดับชาติได้อีกด้วย นอกจากนี้สถานะของบุคลากรในศูนย์กีฬายังเหมือนกันในหลายส่วนงานโดยตำแหน่งหน้าที่การงาน จากที่กล่าวมาในข้างต้น หลาย ๆ ส่วน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดในการดำเนินการต่าง คือ การบริหารและการดำเนินการที่มีความคล่องตัวและสามารถดำเนินการด้วยตัวองค์กรเองได้ ในหลาย ๆ เรื่อง เช่น ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงด้านเทคโนโลยี ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้มหาวิทยาลัยออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานภายในมากกว่า ส่วนราชการอื่น แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระตามลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสมของสถาบันวิชาการ เป็นต้น

2. แนวคิดและวัฒนธรรมในองค์กร

2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organization to Culture)

ประเทศต่าง ๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์กรก็เช่นเดียวกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์กรนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากรมีการแข่งขันกันมากจนเกินไป จนองค์กรเกิดความระส่ำระสาย เป็นต้น

จากการศึกษาในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

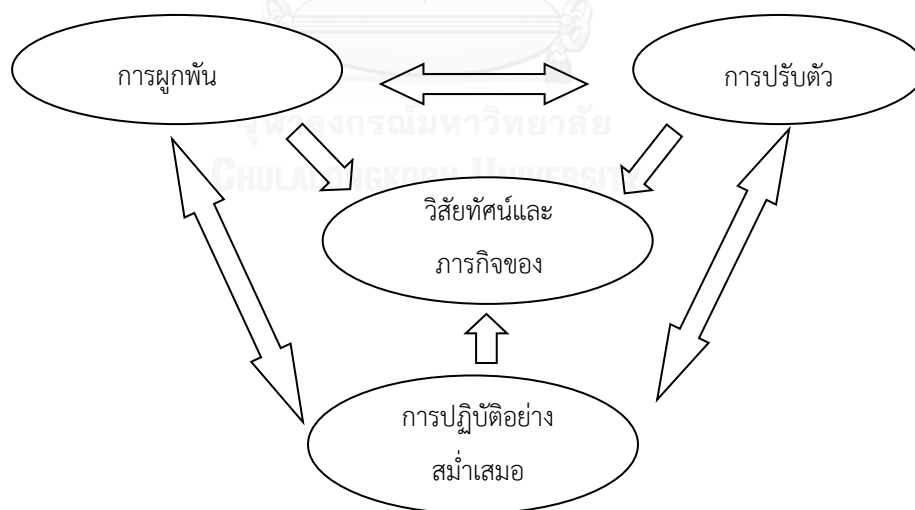
1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4. มีภารกิจ (และวิสัยทัศน์) ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ (ดังภาพประกอบ รูปภาพที่ 1)

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้นักงงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร



รูปภาพที่ 1 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ได้มีผู้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรหลายคน ดังนี้ (ดูภาพประกอบ รูปที่ 2)

ตารางที่ 1 แสดงนิยามของวัฒนธรรมองค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

นิยาม (Definition)	เจ้าของนิยาม
<ul style="list-style-type: none"> • เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน • คือค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป • คือแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ • หมายถึงความเข้าใจร่วมของกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> • เจ.ซี. สเปนเดอร์ (J.C. Spender) • ซี.โอ.ไรลีย์ (C.O. Reilly)
<ul style="list-style-type: none"> • หมายถึงกลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ที.อี.ดีล และ เอ.เอ. เคนเนดี (T.E. Deal & A.A. Kennedy)
<ul style="list-style-type: none"> • หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • เจ.แวน มาเนน และ เอส.อาร์ บาร์เลย์ (J. Van Maanen & S.R. Barley)
<ul style="list-style-type: none"> • หมายถึงค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาชิต ดำนาค นิตาน เรื่องสั้น เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • เจ.เอ็ม.คูซส์, ดี.เอฟ.คอลลเวลล์และบี.ซี.พอสเนอร์ (J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner) • ดับ-บลิว.จี.โออุชิ (W.G. Ouchi) • ที.เจ. ปีเตอร์และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T.J. Peters & R.H. Waterman, Jr.)

1. กลุ่มของค่านิยม (set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์กรยึดถือค่านิยมว่า “การดำเนินลูกค้าย่อมดีกว่ากำไรเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้” ดังนั้นจึงมักพบข้อความที่เขียนเพื่อเตือนใจพนักงานขององค์กรให้ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็น กฎ 2 ข้อดังนี้

กฎข้อที่ 1 The customer is always right.

กฎข้อที่ 2 If the customer is ever wrong, go back to see rule # 1.

องค์กรต่าง ๆ อาจมีค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้ เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์กร เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าว ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์กรรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไรในองค์กรนั้น

2. ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม องค์กรบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ดังตัวอย่างที่ระบุในเอกสารคู่มือหลักการทำงาน (Operating principles) ของบริษัท Lotus Development ต่อไปนี้

หลักการทำงาน (Operating Principles)

หลักการทำงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวปฏิบัติต่อกันของพนักงานบริษัท เพื่อการทำงานที่ดีและรักษาจิตวิญญาณของการประกอบธุรกิจของบริษัท ตลอดจนเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ดังนี้

1. ยึดมั่นในความเป็นเลิศ
2. ยืนหยัดในหลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต
3. ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเป็นธรรมโดย ยอมรับความหลากหลายทางค่านิยม สื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผย โปร่งใส และจริงใจ
4. มีความรับผิดชอบ ด้วยการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
5. ให้การเคารพ การไว้วางใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่น
6. ให้การเคารพ การไว้วางใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่น

7. ส่งเสริมและกระตุ้นการกล้าตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ ๆ
8. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนที่จะลงมือทำงาน
9. ต้องทำงานเป็นทีม และทำงานด้วยความสนุก

3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ไบโอสีฟ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรของตน นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์ป (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์ปก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงอาจให้ค่านิยมใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์กร”

แนวทางการเกิดวัฒนธรรม

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมจะเกิดจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร จะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา เช่น ผู้พันแซนเดอร์ ผู้ก่อตั้ง KFC ได้กำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบและกระบวนการปฏิบัติงานของร้าน KFC หรือที่ Microsoft นายบิลล์ เกตต์ ผู้ร่วมก่อตั้งก็ได้สร้างแบบอย่างในการทำงานอย่างหนัก (Exceptional long hours) ให้แก่พนักงานทั้งหลายได้ถือเป็นแบบอย่าง หรือ นายเรย์ ครอก ผู้ก่อตั้ง McDonald ก็ได้สร้างค่านิยมในเรื่องสินค้าที่ต้องมีคุณค่า มีราคาที่เหมาะสม มีความสะอาด และมีบริการที่ดี จนอาจกล่าวได้ว่า

“สิ่งที่ผู้นำองค์กรให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ การสอบถามในกิจกรรมที่จะเกี่ยวเนื่อง หรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ เป็นต้น”

ปฏิกิริยาหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กรได้ เช่น เมื่อกิจการเกิดปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างมาก แต่ผู้บริหารก็ได้เลิกจ้างหรือปลดพนักงาน แต่จะใช้วิธีการอื่น ๆ ในการลดปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงานและมีการทำงานร่วมกันแบบคนในครอบครัว

สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอน และชี้แนะ เช่น การที่บิลเกตต์ทุ่มเทการทำงานอย่างหนักก็จะเป็นแบบอย่างให้พนักงานเชื่อถือ

การเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์กร

1. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์กร (Stories หรือ Histories) โดยทั่วไปเรื่องเล่ามักจะเป็นประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น เช่น ที่บริษัท 3 M ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเรื่องเล่าต่อ ๆ กันมาถึงโครงการพัฒนาสินค้า ซึ่งโครงการนั้นผู้บริหารระดับสูงได้สั่งให้ระงับไปแล้ว แต่วีรบุรุษของเรื่องยังคงดำเนินการพัฒนาต่อไปอย่างลับ ๆ และในที่สุดโครงการนั้นก็ประสบความสำเร็จอย่างมาก เรื่องนี้ต้องการสื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยง และต่อสู้ไปจนประสบความสำเร็จ

2. จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies) คือ สิ่งที่ต้องกรปฏิบัติเป็นกิจวัตรเป็นแบบแผน เช่น พิธีการต้อนรับลูกค้าและผู้มาเยี่ยมชมโครงการ หรือทำบุญประจำปี เช่นที่ McDonald จะมีการจัดประกวดครัวโอลิมปิก 3 ภูมิภาค ที่ประกอบไปด้วย 26 ประเทศ เพื่อคัดเลือกพนักงานที่ให้บริการยอดเยี่ยม 5 คนให้ได้รับเลือกให้ไปทำงานในร้าน McDonald ในกีฬาโอลิมปิกที่จะมาถึง

3. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Material Symbols) เช่น โลโก้ของบริษัท เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญและรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร ดังเช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีรูปปั้นของ ดร.ปรีดี พนมยงค์ (ท่านผู้ประศาสน์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) และรูปปั้นของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ทำให้ชาวธรรมศาสตร์ระลึกถึงท่านทั้งสอง และตระหนักในค่านิยมของชาวธรรมศาสตร์ที่ว่า ธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน ธรรมศาสตร์สอนให้รักประชาชนและรับใช้สังคม เป็นต้น

4. ภาษาที่ใช้ (Language) ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กรนั้น เช่น ภาษาที่ใช้ในการพูดจากัน ทักทายกัน ซึ่งจะเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสั่งสอนและถ่ายทอดค่านิยมบางอย่างขององค์กร เช่น ที่ดิสนีย์ จะมีภาษาเฉพาะของตนเองอย่าง On stage หมายถึง การปฏิบัติงาน หรือ Guest หมายถึง ลูกค้าทุกท่าน เป็นต้น

ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่างลงมา โดยการออกวารสารภายในสำหรับพนักงาน และการประกาศนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการความร่วมมือที่บอร์ดประกาศข่าว

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) การสื่อสารจากพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง โดยการเขียนรายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ การประชุม การตั้งกล่องแสดงความคิดเห็น การขอพบผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีเรื่องจะปรึกษา รวมทั้งการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนอกเหนือเวลางาน

3. การสื่อสารในแนวนอน (Lateral Communication/Horizontal Communication) การสื่อสารของพนักงานระดับเดียวกัน โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และการประชุมงานกันเองหรือกับผู้บริหารหรือการบังคับบัญชา

4. การสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) การสื่อสารข้ามระดับ โดยการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสาร ข้อมูลให้ทราบจากพนักงานระดับหัวหน้าแผนกบุคคลถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

5. การรณรงค์โดยจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ เช่น การจัดการประกวดคำขวัญ และโลโก้ของหน่วยงาน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

จากนิยามของวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นได้ว่ามีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โดม

ของธรรมชาติ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่าง ๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

ปัจจุบันองค์กรที่ทันสมัยนิยมแสดงค่านิยมขององค์กรไว้ได้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้สามารถรับรู้ รับทราบค่านิยมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1.1 มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็ม ที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.2 มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่มิโครซอฟท์

1.3 มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

1.4 มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีกรต่าง ๆ ในการสื่อสาร วัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์กร เป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวนสนุกดิสนีย์ และฮิวเล็ทแพคการ์ด เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็น พ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

ความหมายของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์กร

Daft (2002) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมเป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีคิด (way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์กร และ ถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็น คุณสมบัติของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างขึ้นเมื่อมีการพัฒนาประสบการณ์ร่วมกัน โดยวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญเพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัวของแรงผลักดันทั้งจากคนกลุ่มหนึ่งและจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ถูกสะสมขึ้นมา ค่านิยม รูปแบบการคิดและเป็นแนวทางใน การรับรู้ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของคนใน สังคม ในหน่วยงาน ให้ถือปฏิบัติไปทางหนึ่ง หรือวัฒนธรรมขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ก็คือ การประพฤติปฏิบัติของพนักงานในหน่วยงานนั้น และคณะ ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มวัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

ชวินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ (2550) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ว่า หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการประพฤติปฏิบัติโดยบุคคลในองค์กร ยึดถือเป็นวิถีชีวิต (Way of Life) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อกิจกรรมการปฏิบัติต่อลูกค้าและต่อบุคคลอื่น ๆ นอกองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า คือสิ่งที่ สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างที่โดดเด่น และเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร ถ้าเทียบกับสังคม ใหญ่ ๆ วัฒนธรรมองค์กรอาจจะไม่แตกต่างอะไรไปจากจารีตประเพณีของสังคมที่ถูกหล่อหลอมมาจากความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติหรือแสดงออกจนสิ่งนั้นโดดเด่นกว่าพฤติกรรมของคนทั่วไป

พัชสิรี ชมพุกำ (2552) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ความเข้าใจร่วมกันที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมกัน เป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรรู้ว่าอะไรบ้างที่ควรทำ อะไรที่ไม่ควรทำ โดยวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่กฎที่ถูกลงโทษหรือกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่คนในองค์กรรู้และประพฤติไปในแนวทางเดียวกันตามกลไกของกลุ่มไม่มีการบังคับโดยกฎอย่างเป็นทางการ

สมคิด บางโม (2548) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ ขององค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตามในฐานะสมาชิก ขององค์กร

วันชัย มีชาติ (2548) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2540) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงระบบค่านิยมร่วมที่ยึดถือกันโดยพนักงาน และสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรด้วยกัน ระบบค่านิยม เช่นนี้จะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

1. ความเป็นอิสระส่วนบุคคล พนักงานจะมีความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และโอกาสเพื่อการใช้ความคิดริเริ่มภายในองค์กรมากน้อยแค่ไหน

2. โครงสร้าง พนักงานจะถูกควบคุมพฤติกรรมโดยกฎและข้อบังคับ และการควบคุมโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาภายในองค์กรมากน้อยแค่ไหน

3. ผลงาน หรือ รางวัล สิ่งจูงใจภายในองค์กรจะอยู่บนรากฐานผลงานของพนักงานมากน้อยแค่ไหน

4. พฤติกรรมที่เสี่ยงภัย พนักงานจะถูกกระตุ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น และความเสี่ยงภัยภายในองค์กรมากน้อยแค่ไหนด้วยการรวมคุณลักษณะเหล่านี้เข้าไว้ด้วยกัน ภาพรวมวัฒนธรรมขององค์กรจะปรากฏขึ้นมา วัฒนธรรมขององค์กรนี้จะกลายเป็นรากฐานความเข้าใจร่วมกันของบรรดาพนักงานที่มีต่อองค์กรของพวกเขาโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ที่ถูกถ่ายทอดโดย บุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ไปยังบุคคลในองค์กรใช้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

กรีซ สืบสนธิ์ (2538) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัท หมายถึงการขาย บางบริษัทหมายถึงการผลิต และสำหรับอีกหลายบริษัทหมายถึงการจัดการค่าใช้จ่าย สำหรับองค์กรทางด้านการศึกษาอาจหมายถึงการผลิตบัณฑิตชั้นยอด ฯลฯ กล่าวคือสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จสภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย องค์กรที่ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากเพื่อการวิจัยและประดิษฐ์โดยยังไม่รู้ว่าผลผลิตสุดท้ายจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็จะสร้างวัฒนธรรมที่ต่างไปอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแบบนักพนัน” ต้องคิดไตร่ตรอง ตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ก่อนเสี่ยงลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2. ค่านิยม ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรับรู้กันดี ผู้จัดการในบริษัทเหล่านี้มักพูดถึงความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่กระอักกระอ่วนใจ และเขามักทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติ

3. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนว่าค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษ หลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คน ในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณจะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบพูบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขันความสำเร็จในอดีตจะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม

การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม

กรีซ สืบสนธิ (2538) วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วองค์กร เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับ โดยอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้วัฒนธรรมของบุคลากรใหม่ แบ่งออกเป็น 4 แนวทาง

1. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยตนเอง เป็นการเรียนรู้วัฒนธรรมด้วยการกระทำการลองผิดลองถูกโดยตัวเองหลังจากที่องค์กรได้คัดเลือกบุคลากรและบรรจุเข้าทำงานเขาจะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง ดังนั้น ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองการรู้จักสังเกตการใช้ชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อ ค่านิยม ก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของคนแต่ละคนในการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ตนได้ประสบ การเรียนรู้วัฒนธรรมด้วยตนเองขึ้นอยู่กับพื้นฐานเดิมที่แต่ละบุคคลได้สั่งสมมา ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานด้านการศึกษาอบรม การเลี้ยงดูในครอบครัว

สถาบัน กลุ่มเพื่อน ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่มากระทบหรือได้พบเห็นของแต่ละคน นำไปสู่ความแตกต่างกันด้านความคิด ความรู้ ความเข้าใจ

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล มี 2 ลักษณะ คือ

2.1 การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ หมายความว่าองค์กรได้นำเอาระบบที่เลี้ยงมาใช้โดยมอบหมายให้บุคลากรเก่าคอยดูแล อบรม ถ่ายทอดเรื่องค่านิยม ความเชื่อ วิธีการทำงานนอกเหนือจากที่บุคลากรใหม่ได้ทราบมาแล้วจากการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน พนักงานเก่าจะค่อย ๆ บอกเล่าเรื่องราวและวิธีการต่าง ๆ แก่พนักงานใหม่ตามความรู้ความเข้าใจของตนเอง

2.2 การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ มีลักษณะคล้ายกับการปล่อยให้พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง เพียงแต่จะมีคนเก่าที่สนใจพนักงานใหม่ผู้นั้น หรือพนักงานใหม่รู้สึกว่าการที่พนักงานเก่าผู้นั้นพอจะน่าเชื่อถือสนิทสนมด้วย ก็จะมีการสนทนาพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการถึงเรื่องราวต่าง ๆ ในรายละเอียดทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เมื่อผ่านการตีความของบุคคลผู้หนึ่งแล้วส่งต่อไปยังบุคคลอีกผู้หนึ่งย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดอาจมีการเสริมแต่งทัศนคติส่วนตัวของผู้ถ่ายทอดลงไปด้วย ขึ้นอยู่กับบทบาททางวัฒนธรรมของผู้ที่ถ่ายทอดนั้นว่าจะเป็นนักนิเทศ นักเทศน์ นักทำงาน ฯลฯ

3. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม เมื่อคนใหม่เข้าไปอยู่ในองค์กรก็ย่อมจะมีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ หน่วยงานนั้นจะประกอบด้วยกลุ่มคน จึงเป็นที่หวังว่า กลุ่มคนนั้นจะถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อขององค์กรโดยรวมไปยังพนักงานใหม่ ซึ่งความคาดหวังเช่นนี้อาจผิดพลาด เนื่องจากกลุ่มพยายามที่จะถ่ายทอดแต่เฉพาะวัฒนธรรมย่อยของกลุ่ม กลุ่มย่อย จึงมีอิทธิพลต่อตัวบุคคล เพราะเป็นธรรมชาติแห่งความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับต้องการกลุ่มที่ตนสังกัด ต้องการเพื่อน ดังนั้นเมื่อก้าวเข้าสู่องค์กร การสร้างสายสัมพันธ์จะเกิดขึ้น ถ้าหากองค์กรขาดการวางแผนและมีกลวิธีในการให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก คนใหม่ก็จะ เข้าสังกัดกลุ่มย่อยยึดถือบรรทัดฐานของกลุ่มเป็นหลัก

4. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์กร ในองค์กรที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม โดยต้องการจะหล่อหลอมคนใหม่กับคนเก่าเข้าด้วยกัน มุ่งที่จะให้คนใหม่ได้เรียนรู้ว่าค่านิยมและความเชื่อขององค์กรนำมาซึ่งนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการในการตัดสินใจผู้บริหารก็จะพยายามให้แนวทางแก่แผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

การรับพนักงานใหม่ให้ยึดแนวนโยบายปฏิบัติโดยเริ่มจากการประกาศรับสมัคร ก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่าในองค์กรนี้ต้องการคนประเภทใด ในองค์กรมีลักษณะการทำงานอย่างไร ในการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกตัวผู้สมัครที่ดีที่สุดก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าองค์กรนี้มีวิถีชีวิตในการทำงานอย่างไร อะไรคือค่านิยมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ มีความเชื่อในเรื่องใดอย่างไร มีขนบธรรมเนียมอย่างไรในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะอยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์การทำงานตามปกติ และอาจไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยองค์กรจะค่อย ๆ ถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรโดยส่วนรวมไปยังบุคลากรใหม่ที่ละน้อย ๆ ในการฝึกอบรมระยะแรก และในระยะต่อมา และจัดการอบรมทบทวนอย่างต่อเนื่องกล่าวโดยสรุป การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 4 แนวทางล้วนมีอิทธิพลต่อผู้ได้รับการถ่ายทอด แต่ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับพื้นฐานเดิมของแต่ละบุคคลได้สิ่งสมมา เช่น การเลี้ยงดูในครอบครัว การศึกษา กลุ่มเพื่อน ประสบการณ์ ทำให้มีการรับรู้ เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้แตกต่างกันออกไป

วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนภาพสะท้อนของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในทุกระดับของโครงสร้างองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรสามารถยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมีผู้ให้แนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Trice & Beyer (1993 อ้างถึงใน พิชสิรี ชมพุกา, 2552) ได้เสนอแนวทาง ที่ผู้จัดการสามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ไว้ดังนี้

1. นำสิ่งที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่น ผลประกอบการตกต่ำลง
2. ผสมความระแวงระวังต่อการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการมองโลกในแง่ดี นั่นคือการสร้างความรู้สึกในแง่บวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
3. เข้าใจธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยในระดับบุคคล อาจเกิดการต่อต้านจากความกลัวที่ว่าไม่รู้จะอะไรจะเกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง การสูญเสียผลประโยชน์ของตน นิสัยส่วนตัว หรือในระดับองค์กร ที่อาจเกิดจากการมีทรัพยากรไม่เพียงพอขาดความไว้วางใจ การมองเป้าหมายที่ต่างกัน เป็นต้น

4. เปลี่ยนแปลงแต่ให้รักษาบางส่วนเพื่อยังคงความต่อเนื่องในองค์กร
5. ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ การยอมรับ เพราะการกระตือรือร้นเป็นสิ่งดี แต่ไม่เพียงพอต้องมีการลงมือปฏิบัติในแนวทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลงด้วย
6. เลือกรับ และสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เช่น การใช้สัญลักษณ์ เรื่องราว ภาษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
7. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางสังคมในองค์กรที่จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
8. ค้นหาและบ่มเพาะภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

วันชัย มีชาติ (2548) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรอยู่ร่วมกับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร มากมายทั้งระบบการให้รางวัล ตอบแทน ระบบโครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ฯลฯ ระบบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงกันตลอดเวลา ระบบวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นเดียวกันคือ จะได้รับผลกระทบจากด้านอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรหลาย ประการ คือ

1. กลุ่ม (Work Group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลต่อ วัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันของ สมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มของสมาชิก (Commitment) ขวัญและกำลังใจ กลุ่ม (Morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (Friendliness)
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager / Supervisor Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารจะเป็น ตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรตลอดจน ให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อ พฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของบริหารที่มีผลต่อวัฒนธรรม องค์กร เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณา ลักษณะขององค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่าง ๆ ทั้งด้าน ขนาดขององค์กร โครงสร้างองค์กร ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กร ด้วยองค์กรจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์กร

4. กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นระบบการทำงาน ในองค์กร เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น องค์กรที่มีระบบการสื่อสารแบบ เปิดทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กร และล้วนแต่ส่งผลถึง วัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น กล่าวโดยสรุป คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าการที่ องค์กรหนึ่งองค์กรใดจะไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องภายใน องค์กรจะต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และต้องมีการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องใน ทุกจุดที่บกพร่อง เพื่อลดความขัดแย้ง เพราะหากส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ว่าจะจะเป็นกลุ่ม ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ลักษณะขององค์กร กระบวนการในการบริหาร อ่อนแอ จะส่งผลกระทบในภาพรวมของ องค์กรได้ทั้งสิ้น

2.2 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

หากกล่าวถึงองค์กรแล้ว คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำในองค์กร จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึง ทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมไว้มากทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ มุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบ ธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบทอดกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง ขณะที่นักสังคมวิทยา อาจ มองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของ สมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างของ องค์กรและการควบคุมภายในองค์กร เนื่องจากในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการพัฒนา

ความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวโดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตนตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัตินี้มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งรวมเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ดังนั้นความสำเร็จของบริษัทบางส่วนจึงอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของบุคลากร ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งองค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรม ของตนแม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรม อยู่หลายอย่าง แต่โดยทั่วไปวัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตขององค์กร วิถีทางที่กระทำอยู่ ณ ที่นี้ โดยหัวใจสำคัญของวัฒนธรรม คือ ค่านิยมร่วมที่ถูกสันนิษฐานว่าเป็นส่วนหนึ่งตามธรรมชาติขององค์กร และวัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่อาจเขียนไว้เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสอดคล้อง ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงานดังกล่าวจากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทเพื่อจะเผชิญกับการคุกคามทางการแข่งขันหรือการรับเอาการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สามารถนำบริษัทไปสู่การชะงักชะงันและความล้มเหลวในที่สุด

Schein (1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติต่าง ๆ เบื้องต้น ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเพื่อถ่ายทอดให้แก่ พนักงาน” จากนิยามความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อความเข้าใจ ความคิด ในรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนา แบบแผนหรือมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันของคนในองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็นโดยการรับรู้ผ่านสัญลักษณ์และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายในซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์กรบรรทัดฐานอุดมการณ์ และความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในองค์กร

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร

สมิต สัจฉกร (2553) กล่าวถึงการเกิดวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คนสร้างขึ้นมิได้เกิดขึ้นและมีความเป็นไปเหมือนกับผู้ที่สร้างขึ้นมา แม้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรใด ๆ ล้วนมีทุนเดิมที่คนรุ่นแรกได้สร้างไว้ มีการรักษาและสร้างเสริมดัดแปลงให้เข้ากับเหตุการณ์ตามยุคสมัยในประการสำคัญต้องให้คนส่วนมากมีความคิดและมีความรู้สึกร่วมกันถ้าสร้างขึ้นใหม่แล้วไม่เกิดความรู้สึกร่วมก็จะเป็นเพียงคำขวัญเพื่อโน้มน้าวชักจูงใจเท่านั้น” วัฒนธรรมมีลักษณะที่ถ่ายทอดต่อกันมาเป็นประเพณี (Tradition) พระยาอนุমানราชชน ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า “Tradition ถือเป็นคำเดียวกับ Culture ในบางความหมายอาจรวมถึงคำว่า Civilization ซึ่งแปลว่า อารยธรรม ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน” และแนวคิดทางตะวันตกได้นำหน้าของการก่อเกิดวัฒนธรรมองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พันธกรณี (Commitment) มิได้จำกัดอยู่เฉพาะพนักงานบริหารเท่านั้น แต่ต้องทำให้พนักงานทุกคน แต่ต้องทำให้พนักงานทุกระดับและส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเกิดการยอมรับและผูกพัน
2. การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารถ่ายทอดปรัชญา วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและทั่วทั้งองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญให้การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามแนวที่ต้องการ
3. ความมั่นคง (Consistency) เป็นสิ่งที่จะช่วยเน้นย้ำ (Re-enforcement) ให้เกิดการเรียนรู้และมีพฤติกรรม ที่เป็นไปตามทัศนคติ ซึ่งได้รับการชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมนอกจากนั้นยังได้กล่าวว่า “ในการก่อตัวของวัฒนธรรมจะต้องพิจารณาถึงทัศนคติของคนในองค์กรเป็นสำคัญเนื่องจากคนเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะเจริญงอกงามได้ด้วยการศึกษาอบรมไม่ใช่การบังคับและต้องมีรับให้ถ่ายเทกัน จึงต้องเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นบวก โดยทัศนคติ (Attitude) จะปรากฏให้เห็นชัดเหมือนลอยสู่วิวัฒนาการ ในขณะที่ค่านิยม (Value) จะลอยสู่วิวัฒนาการ ความเชื่อ (Believe) จะมองเห็นไม่ชัดอยู่ใต้น้ำ”

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม และความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่จะสังเกตเห็นได้ยาก จึงควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

Schermerhon et al (1991 อ้างถึงใน ททัษร์ตัน ต้นสุวรรณ, 2550) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรโดยให้สมาชิกขององค์กรต่าง ๆ แสดงความเห็นสรุปว่าคุณลักษณะที่สำคัญมีอยู่หลายประการด้วยกัน ได้แก่

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk talking) คือการที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สรรคสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการแสวงหาโอกาส และยอมรับความคิดใหม่
2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องในการวิเคราะห์
3. การมุ่งผลผลิต (Outcome orientation) คือระดับการบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล
4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People orientation) คือการตัดสินใจทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญยุทธธรรมเคารพในสิทธิของบุคคลให้การสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน
5. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือระดับที่กิจกรรมในงานต่าง ๆ จัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับงานต่าง ๆ เป็นทีม มากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล
6. การมุ่งสู้ชัยชนะ (Aggressiveness) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรแข่งขันกันทำงานมากกว่าทำงานสบาย
7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกอบรมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การให้ความดีความชอบ (Performance-reward) คือการให้รางวัลตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

11. การตัดสินใจ (Decision making) คือการตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง
12. การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวการวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร
13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทน ใจเย็นและความขัดแย้งต่ำ
15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) ให้ความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน
16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีละการทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
17. การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball team) ให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะตัวสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน
18. การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual autonomy) คือระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ
19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน
20. การชี้แนะ (Direction) คือระดับองค์กรที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน
21. การแสดงตัว (Identify) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรแอลเวสสัน Alvesson (1987 อ้างถึงใน กัญญาณัฐ บุญพวง, 2551) ได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กร ดังนี้

21.1 เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

21.2 มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำอย่างน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

21.3 ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน

21.4 มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy)

21.5 มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

21.6 มีบรรยากาศขององค์กร (Organization climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วยเซอร์จิโอวานนี และสตาร์เรตต์ Sergiovanni&Starrat (1998 อ้างถึงใน กัญญาณัฐ บุญพวง, 2551) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่า “ ในทุก ๆ องค์กรย่อมมีหลักประพจน์ปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยมความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

วัฒนธรรมองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สิ่งที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร สถาปัตยกรรม เทคโนโลยี เครื่องแบบของพนักงาน สิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยิน รูปแบบของพฤติกรรม และเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ติดต่อภายในองค์กร

2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นโดยตรงได้ยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์กรและสมาชิกทุกคนจะรับรู้ถึงค่านิยมในองค์กร

3. สิ่งที่ไม่เห็นแต่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมที่

เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับร่วมกัน และสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกันจะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

3.2 วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

3.3 วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กร ในฐานะเป็นระบบสังคมเป็นเครื่องมือทางสังคมที่ยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น

3.4 วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติแลพฤติกรรมขององค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมสรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์กร สะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

อมรรัตน์ บำรุงผล (2553) ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรม อย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยม ที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมี สามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ของ

องค์กร (Organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กรกลยุทธ์องค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรม 4 แบบ ได้แก่ 1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไรมิติทั้งสองผสมกันก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ 1.วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) 2.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) 3.วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) และ 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ความยืดหยุ่น

	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	
ภาวะแวดล้อม ภายใน	มีค่านิยมเน้น : - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาค - ทางสังคม	มีค่านิยมเน้น : - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถ - ตอบสนอง	ภาวะแวดล้อม ภายนอก
	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)	
	มีค่านิยมเน้น : - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุผล - ความเป็นระเบียบ - ความเคารพ เชื่อฟัง	มีค่านิยมเน้น : - มุ่งการแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลี่ยวดลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล	
ความมั่นคง			

รูปภาพที่ 2 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures) (Daft, 2002)

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งมั่นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

1. การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
2. การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
3. การเน้นความเป็นทีม
4. เน้นการมีส่วนร่วม
5. การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกันร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
6. การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิด การเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการ ทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความ เสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจ ต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการ เปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อ

การเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

1. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
2. ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
3. ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
4. การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
5. การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์กรที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้น พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

1. การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
2. เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
3. การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
4. การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
5. การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

1. การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
2. การรุกร การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง

3. การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
4. การขยันขันแข็งในการทำงาน
5. การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย ที่มา วีรพล จักษัตริ์มงคล (2548)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้หน้าที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่ง

ค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรการร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายส่วนงานมาร่วมมือกันเมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงาน การใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหา การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้อยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบายแนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลัง

ส่วนเกินเหลือใช้เป็นต้นทุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กรโครงสร้างขององค์กรก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการรับตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหารการตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์กรถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์กรอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์จากวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ จะเห็นว่า มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานได้

ระบบวัฒนธรรมองค์กร

ในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะไม่ได้อาศัยวัฒนธรรมเพียงวัฒนธรรมเดียวเท่านั้นแต่อาจมีการผสมผสานของวัฒนธรรมที่หลากหลายเพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันฉะนั้นระบบวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) คือ ค่านิยมหลักซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรเชื่อยึดถือและปฏิบัติตามนั้น
2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะตรงข้ามกับวัฒนธรรมหลัก กล่าวคือ เป็นค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์กรมีความเชื่อ และยึดถือปฏิบัติ ซึ่งการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมย่อยนั้น มักจะเกิดตามภูมิหลังพื้นเพของกลุ่ม/สมาชิกรวมทั้ง เช่น คนที่มีพื้นฐานการศึกษา/อายุใกล้เคียงกัน หรืออาจเป็นกลุ่ม/สมาชิก ที่มีการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กรและทำให้กลุ่ม/สมาชิกมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น
3. วัฒนธรรมแย้ง (Counter culture) คือ การต่อต้าน/ปฏิเสธ วัฒนธรรมที่เป็นบริบทของกลุ่มโดยแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ความคิด ความเชื่อจากระบบของวัฒนธรรมองค์กรสรุปว่ามี 3 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมย่อยและวัฒนธรรมแย้ง

ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

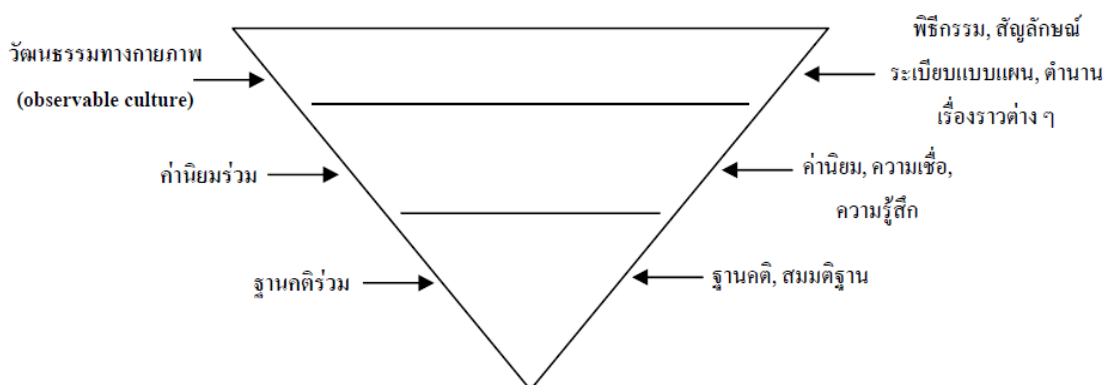
ระดับของวัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นหรือความลึกของวัฒนธรรมในแต่ละระบบของวัฒนธรรมองค์กร พิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งระดับการวิเคราะห์ของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548)

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือวัฒนธรรมทางกายภาพ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบน/ระดับพื้นผิว ที่สามารถเห็นได้เป็นการแสดงถึงวิถีในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็ผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จะได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ในองค์กร ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรมค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วม (การแสดงพฤติกรรมองค์กรจะแสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว สามารถอธิบายได้และไม่ได้ออกมาจากสิ่งที่สัมผัสได้)

3. ฐานคติร่วมกัน (Common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ดังภาพประกอบ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กรสรุปว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ วัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือวัฒนธรรมทางกายภาพ ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร และฐานคติร่วมกัน



รูปภาพที่ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร (ดัดแปลงจาก Schermerhorn and other, 2007)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ผลผลิตคู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จใน ตลาดองค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจกรรมบางอย่างเป็นผลดี กล่าวคือสภาพแวดล้อมที่องค์กร ดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จสภาพแวดล้อมขององค์กรมี อิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นองค์กรที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคน อื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อ เป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การผลิตสินค้าให้มาก

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจ ของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ ค่านิยม จึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กรที่มี วัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักกันดี

3. วีรบุรุษ คนที่จะเป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่าง ให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้้นำคนของตนให้เลียนแบบบาทา วีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กรโดยจะเป็นผู้นำสาร ค่านิยม เรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบนักสืบ นักเทศน์เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

องค์ประกอบของวัฒนธรรมจะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. ค่านิยม
3. วีรบุรุษ หรือ คำแถลง (Statement) ขององค์กร
4. ขนบธรรมเนียมประเพณี
5. ข่ายวัฒนธรรม

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของ กริช สืบสนธิ์ และ เกรียงไกร เจียมบุญศรีสรุปว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยมวีรบุรุษหรือ Statement ขององค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี และข่ายวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมขององค์กร ค่านิยม วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณีแต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ และข่ายวัฒนธรรมที่รวมเข้าด้วยกันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้งหรือผู้บริหารองค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนอกจากจะเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ก่อตั้งองค์กรแล้ว ผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์กรจะต้องเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กร และยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางจากที่เคยยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จึงจะทำให้การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยสรุป การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. จุดเริ่มต้นวัฒนธรรมองค์กร (Culture begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวทางปฏิบัติซึ่งดำเนินอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีต และผลสำเร็จซึ่งได้รับจากความพยายาม จะนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงได้อิทธิพล หรือถูกสร้างขึ้นมาจากผู้ก่อตั้ง โดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรควรจะเป็นอย่างไร

2. การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ (Keeping a culture alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คู่กับองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านานนับร้อยปีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็ทำได้ยาก แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งผู้บริหาร และผู้ร่วมงานจะต้องให้ความสำคัญและร่วมมือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีองค์กรขนาดใหญ่ในโลกที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น และเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร (Actions of founders and leaders) จะต้องพัฒนาระบบและโครงสร้าง เป็นผู้ปลูกฝัง และสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสาร และปฏิบัติเป็นตัวอย่างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต

2.2 ระบบการให้รางวัล (Introducing culturally consistent rewards) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้น จะต้องมีการนำระบบการให้รางวัลมาเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติ

2.3 การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a stable workforce) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งตรึงจิตใจพนักงานเข้ากับองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้ และไม่ได้เขียนไว้เป็นคู่มือปฏิบัติสำหรับสมาชิกในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องอาศัยความอดทน ทำให้เกิดความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารและเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมร่วมแก่สมาชิก

2.4 การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the culture network) วัฒนธรรมองค์กรคือ การเรียนรู้ ดังนั้น ต้องมีการถ่ายโยงกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ก่อนแล้วจึงขยายกว้างออกไป ทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ รับรู้ และจะเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อ สู้กันและกันถ่ายโยงกันไปเรื่อย ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาในภาพรวม

2.5 การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and socializing employees)

การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้น คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อได้สมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอด หรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้นรับทราบถึง วัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร มีขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

2.5.1 กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Formulate a clear strategic vision) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมร่วม และพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังช่วยกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

2.5.2 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น (Display top management commitment) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ มุ่งมั่นต่อค่านิยมใหม่ และจะต้องสร้างแรงกดดันที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการมีพลังอำนาจในมือในระยะเวลาที่นานพอที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.5.3 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง (Model culture change at the highest levels) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำเป็นตัวอย่างให้สมาชิกเห็นโดยการเริ่มต้นพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรต้องการให้เปลี่ยน

2.5.4 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Modify the organization to support organizational change) เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศและการควบคุม รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการภายในทั่วไปเพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่วัฒนธรรมใหม่

2.5.5 การคัดเลือก หล่อหลอมสมาชิกใหม่ และตัดสมาชิกที่มีความประพฤติไม่สอดคล้องกับองค์กร (Select and socialize newcomers and terminate deviants) วิธีหนึ่งที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบผลสำเร็จ คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด และตัดสมาชิกที่มีค่านิยม ความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกับองค์กรหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ออก

2.5.6 พัฒนาให้เกิดจิตสำนึกด้านจริยธรรมและกฎระเบียบ (Develop ethical and legal sensitivity) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างองค์กรกับตัวบุคคล ดังนั้น การกำหนดวัฒนธรรมที่สามารถทำได้จริงจะต้องมีการวางระบบกลไกภายในให้พร้อม เช่น กำหนดเป็นกฎระเบียบ ปกป้องเป็นจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกอาจสรุปได้ว่า การสร้างและการเปลี่ยนแปลงมาจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีความมุ่งมั่นและเป็นต้นแบบในการสร้างหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และหลังจากที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การรักษาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนก็จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จากการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสรุปว่า มีจุดเริ่มต้นจากวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวทางปฏิบัติ

วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

โดยทั่วไปเราสามารถกล่าวได้ว่า รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขา แต่วัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไปและแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลยรากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไปเพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาเอาไว้ ตามภาพ 4 วัฒนธรรมขององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้นำแบบแปรสภาพนอกเหนือไปจากผู้ก่อตั้งด้วย

1 ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์กรอาจสนับสนุนหรือขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทได้ เพราะวัฒนธรรมจะสะท้อนอดีต การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สิ่งที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน มิฉะนั้นแล้วกลยุทธ์จะล้มเหลว ซาเยน (สมยศ นาวิการ, 2546 อ้างถึงใน Schein, 1992) ได้ชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอาจจะกำหนดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาที่เหมาะสม บนพื้นฐานของการเงิน ผลิตภัณฑ์หรือการตลาด แต่กลยุทธ์จะไม่ถูกดำเนินการเพราะว่ากลยุทธ์ต้องการ “สมมติฐาน ค่านิยม และวิธีการทำงานใหม่” ที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์กรเดิม องค์กรสามารถ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างของพวกเขาได้ แต่จะพบว่าพนักงานหันกลับไปสู่วิธีการดำเนินงานก่อนหน้าของพวกเขาได้ ถ้าพวกเขาไม่ยอมเผชิญหน้ากับสมมติฐานรากฐานทางวัฒนธรรมของพวกเขา

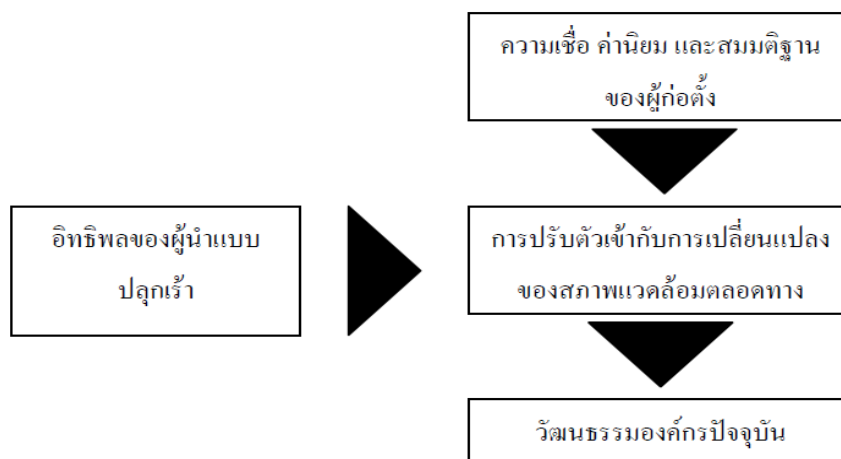
2 ส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กร

ตามแนวความคิดของ เทร์เร็นซ์ คิล และอัลเลน เคนเนดี (สมัยศ นาวิการ. 2546) “การดำรงอยู่อย่างแท้จริง” ของบริษัทจะอยู่ “ภายในหัวใจและจิตใจของพนักงานของพวกเขา” อิทธิพลของผู้นำแบบปลูกเร้าวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน ความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐาน ของผู้ก่อตั้ง การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมตลอดทาง วัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงการผสมผสานของค่านิยม เรื่องราว วีรบุรุษ และงานพิธีที่มีความหมาย อย่างมากต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งอธิบายรายละเอียดในแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

ค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อเรา ค่านิยมจะเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านของชีวิตเรา การใช้ดุลยพินิจทางศีลธรรมของเรา การตอบสนองของเราต่อบุคคลอื่น ความผูกพันของเราต่อเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมจะถูกพิจารณาว่าเป็นหลักการพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรค่านิยมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอย่างไร และการกระทำอะไรจะถูกลงโทษโดยทั่วไป ค่านิยมขององค์กรจะมีคุณลักษณะสามอย่าง 1) ค่านิยมยืนยันทือบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญภายในองค์กร 2) ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงและสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกขององค์กรและ 3) สมาชิกทุกคนขององค์กรจะรับรู้และร่วมกันภายในค่านิยมภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร ค่านิยมอาจจะถูกพิจารณาว่าเป็นหน้าที่หรือความดีเด่น ค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะชี้ให้เห็นว่าสมาชิกของ องค์กรควรจะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร พวกเขาจะต้องให้บริการระดับไหนหรือคุณภาพของสินค้าที่คาดหวังไว้ ค่านิยมที่มุ่งความดีเด่นจะมุ่งความเชี่ยวชาญของหน่วยธุรกิจ การสรรหาผู้บริหารระดับสูงที่เชี่ยวชาญ และการส่งเสริมบริษัทต่อสาธารณชน ล้วนแต่เป็นการสร้างค่านิยมที่มุ่งความดีเด่น การสร้างค่านิยมร่วมจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งค่านิยมจะเป็นแกนของวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์กร ในฐานะที่เป็นหัวใจปรัชญาของบริษัท เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศค่านิยมจะสร้างความรู้สึกของทิศทางร่วมแก่พนักงานทุกคนและให้แนวทางแก่พฤติกรรมประจำวันของพวกเขา โดยข้อเท็จจริงเราเชื่อว่าบริษัทจะบรรลุความสำเร็จอยู่บ่อยครั้งเนื่องจากพนักงานของพวกเขาผูกพัน ยึดเอาและดำเนินตามค่านิยมขององค์กร

เรื่องราว (Stories) จะเป็นส่วนผสมสำคัญอีกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราว หรือเกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ จะมีพลังงานภายในการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพราะว่าเรื่องราวจะคล้ายกับแผนที่ช่วยให้บุคคลรู้ว่าสิ่งต่าง ๆ ถูกกระทำอย่างไร เรื่องราวจะเป็นการบรรยายที่ถูกเล่าซ้ำท่ามกลางพนักงาน และโดยปกติจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

วีรบุรุษ (Heroes) จะเป็นแบบจำลองบทบาทของบริษัทภายในการทำงาน การแสดงให้เห็น คุณลักษณะและการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ พวกเขาจะแสดงให้เห็นจุดเด่นของค่านิยมที่บริษัทต้องการเสริมแรงด้วย “วีรบุรุษ คือ นักจูงใจที่ยิ่งใหญ่ผู้วิเศษ บุคคลที่ทุกคนต้องฟังพาเมื่อความยุ่งยากได้ เกิดขึ้น” เรามักจะพบว่าวีรบุรุษเป็นพระเอกของเรื่องราวที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กร เช่น โทมัส วัตสัน ณ ไอบีเอ็ม สตีเวน จ็อบ ณ แอปเปิล คอมพิวเตอร์ วิลเลียม พาลีย์ ณ ซีบีเอส และลีโอเอ คอคคา ณ ไครสเลอร์ ต่างเป็นบุคคลที่โดดเด่น และมีคุณสมบัติของวีรบุรุษของเรื่องราวที่ถูกบอกเล่ากันภายในบริษัทของพวกเขา แม้แต่ภายหลังจากที่พวกเขาได้ล่วงลับไปแล้วพิธีและงานพิธี (Rituals and ceremonies) ส่วนผสมอย่างสุดท้ายของวัฒนธรรมองค์กร คือ พิธีและงานพิธีที่สัญญาภายนอกของสิ่งทีองค์กรให้คุณค่า เหมือนกับสัญลักษณ์พิธีจะเป็นแนวทางของพฤติกรรมภายในชีวิตองค์กรประจำวัน พิธีอาจจะมีทั้งระเบียบวิธีการประเมินผลการให้รางวัล การประชุมพนักงานเป็นประจำ การเลี้ยงอำลา การจัดสรรที่จอดรถยนต์ และการจัดตารางเวลาการทำงาน งานพิธีจะคล้ายคลึง กับพิธี แต่จะเป็นการแสดงที่ละเอียดกว่าที่เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง การฟังคำปราศรัย และการเลี้ยงมอบรางวัล ต่างเป็นตัวอย่างของงานพิธี ด้วยพิธีและงานพิธีผู้มีส่วนร่วมสามารถปลูกฝังความเข้าใจ และความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยการเฉลิมฉลองด้วยกัน



รูปภาพที่ 4 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร (สมัยศ นาวิการ, 2540)

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ (Mission) ทำให้สามารถทำนายประสิทธิผล

องค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีหน้าที่หลายประการ ดังนี้

1. วางขอบเขตบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง
2. สร้างความรู้สึกร่วมที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์กร
3. วัฒนธรรมสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าความสนใจส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล
4. วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาว ซึ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรว่าควรจะทำอย่างไรและควรจะทำอย่างไร
5. วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ 5 ประการ ได้แก่
 - 5.1 กำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับองค์กร (Boundary-defining role) ด้วยการจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น ๆ
 - 5.2 สร้างจิตสำนึกของความเป็นเอกลักษณะ (Sense of identity) ให้กับสมาชิกภายในองค์กร
 - 5.3 สร้างความผูกพันต่อองค์กร คิดประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Commitment to organization mission)
 - 5.4 สร้างเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (Enhances social system stability) เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเครื่องยึดโยงทางสังคม (Social glue) ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมทั้งในการพูดและการกระทำของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้
 - 5.5 วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกลไกที่ควบคุมและสร้างสรรค์ความคิด (Sense-making and control mechanism) ที่ช่วยชี้นำ สร้างทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ

5.5.1 เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์กร มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน

5.5.2 เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันมีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม

5.5.3 เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก

5.5.4 กล่อมเกลาพฤติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นเช่นนั้น

ความจงรักภักดีต่อองค์กร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) (อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ, 2550) ได้กล่าวว่า การขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงานและการโยกย้ายเปลี่ยนงาน การรู้คุณภาพชีวิตกับความผูกพันองค์กร ศึกษากรณีราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ) สรุปความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความผูกพัน ต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เห็นว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความเข้มข้นของความสัมพันธ์ของพนักงาน แต่ละคนที่เข้ากันได้เป็นอย่างดีกับองค์กรรวมถึงการเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือผูกพันกับองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น

Porter (1974 อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ, 2550) ได้ให้คำจำกัดความของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรบ่งชี้ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่ออย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร

ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้บริโภค
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร
3. ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

มีความเห็นว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจากค่านิยมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความหวังใยในความสำเร็จขององค์กรแสดงออกเป็นพฤติกรรมโดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สิมาพร แจ่มบุญศรี (2552) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง อารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พึงพอใจสบายใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของบุคคล ซึ่งมีผลมาจากความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจที่ได้รับการตอบสนอง

กัมพล พันธุ์เกษม (2548) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมถึงส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปความหมายของความพึงพอใจในการทำงานคือ ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่รับผิดชอบเป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจ

ในการทำงานตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction มีผู้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่าน แต่ส่วนใหญ่แล้วมีเห็นใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมองเป็นช่องทางหรือโอกาสที่ตนจะสามารถตอบสนองแรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูงหากฝ่ายบริหารจัดการให้คนทำงานได้มีโอกาสตอบสนองแรงจูงใจของตนแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงและผลงานก็จะดีตามไปด้วย

จากความหมายต่าง ๆ ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกต้อง โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินค่า จะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน เช่น พึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมากเพราะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์กรอย่างมาก เพราะ

1. ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสมปรารถนาที่จะได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ตามขีดความสามารถของเขาที่มีอยู่
2. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมจะไม่ประสพสภาพวุฒิภาวะทางจิตวิทยา เพราะคนเราโดยทั่วไปจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่กับงาน หากงานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายไม่ท้าทาย และไม่มีอิสระเขาย่อมจะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจ อันจะส่งผลหรือก่อให้เกิดปัญหาโดยตรงต่อตัวเขาเอง เพื่อนร่วมงานและสังคมในที่สุด

3. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในงานที่ทำจะเกิดความคับข้องใจ เพราะการทำงานนั้นถือว่าเป็นสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

4. การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดมีข้อขัดแย้งในการทำงานย่อมจะส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดต่ำลง นั่นหมายความว่าประสิทธิภาพของการทำงานย่อมลดต่ำตามไปด้วย

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งหมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลในทางบวกหรือทางลบต่องาน ซึ่งประกอบด้วย

1. **ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน** หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่ วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล

2. **ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา** หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. **ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน

4. **ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน** หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

5. **ความพึงพอใจในตัวเอง** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

6. **ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า** หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถ้าผู้บริหารสำนักงานมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีประกอบกับมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมาก ย่อมทำให้พนักงานหรือบุคลากรในสำนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ได้สรุปมิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้านดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่เขถนัด หรือตามความสามารถ เขาจะเกิดความพอใจ คนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงาน เพราะองค์ประกอบนี้มาก

2. การบังคับบัญชา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้และการบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้พบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อการบังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย

3. ความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญต่อเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และคนที่มียุ่มากขึ้น จะมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น

4. บริษัทและการดำเนินงาน ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง รายได้และการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้น ๆ องค์ประกอบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

5. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงานมีการวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของการปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

6. ค่าจ้าง หรือรายได้จะมีความสัมพันธ์กับเงินซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับค่าจ้างนี้ไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้าง

เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานของรัฐบาล

7. ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคม องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์กรประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์กรประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

9. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อมูลสารสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่ วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ

ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีกคือ

1. เพศ
2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ
3. อายุ
4. ระยะเวลาในการทำงาน
5. ความเฉลียวฉลาด
6. ระดับการศึกษา
7. บุคลิกภาพส่วนตัว

French (1982) ได้ให้ความเห็นว่า การที่คนทำงานหรือลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์การใด จะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่าง ๆ เพียงใด และได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองตอบความต้องการในด้านต่าง ๆ ของคนงานและลูกจ้างที่พึงก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ ดังนี้

1. มีความมั่นคงในอาชีพ
2. เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลัก งานมากเงินมาก
3. การควบคุมบังคับบัญชาดี คือผู้บริหารมีน้ำใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี
5. สุขภาพการทำงานดี
6. มีโอกาสก้าวหน้า คือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ
7. เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

สุนันทา เลานันทน์ (2541) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การจัดงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้
2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าอยู่ในฐานะอะไร ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงานจะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น และการให้อำนาจเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่ง เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคน ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงสำคัญ แต่ต้องคำนึงด้วยว่าความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจในต่ำลงได้

7. การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน การวิจัยในปัจจุบันยังสรุปได้ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อแรงจูงใจ เพียงแต่ชี้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังให้คุณค่าเงินไว้สูง

9. การให้โอกาสแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารซึ่งต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัยในปี ค.ศ. 1976 ไว้ 9 องค์ประกอบดังนี้คือ

1. ด้วงาน ได้แก่ ความสนใจในด้วงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษา งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการ การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

องค์การและการบริหารงาน ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

วิธีการจูงใจที่กล่าวข้างต้นเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า มีส่วนในการจูงใจให้คนหรือบุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแต่ละคนจะมีความต้องการแตกต่างกันไป

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานมากที่สุดเพราะการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหากบุคคลมีความพึงพอใจสูงสุดก็หมายความว่าเขามีความรู้สึกรักต่องานในทางบวก อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ

1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน ฮาวธอร์น (Howthorne) ในปี ค.ศ.1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน

ซึ่งเดวิด (Davis 1981) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า “การสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ” ทักษะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยภาพดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2521)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่นเงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ (Porter and Lowler 1967 อ้างถึงใน กอบชัย อ้นนาค 2540) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมุติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนเหมาะสมซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ”

อนึ่ง ผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเองเช่นความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดทำให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคลได้ดังนี้

1. เพศจากการสำรวจหลายครั้ง เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าชาย อาจจะเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความต้องการด้านเงิน และความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย

2. จำนวนผู้อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาพวกเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White – collar workers) พบว่าผู้ที่ต้องการรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย สาเหตุมาจากปัญหาสถานะการเงินที่บีบคั้นอยู่

3. อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างกลุ่มจะได้ผลของความสัมพันธระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกันคือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่ม พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้ง พบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

5. ความเฉื่อยฉวย พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความเฉื่อยฉวยกับความพึงพอใจในงาน โดยขึ้นกับขอบเขตของความฉวย และความยากง่ายของงาน คือถ้าให้ผู้ที่มีความเฉื่อยฉวย ฉวยมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ พบว่า กลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว พบว่าบุคลิกภาพส่วนตัวมีผลต่อความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ บุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาที่มีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้ตามกาลเทศะ มีพื้นฐานมาจากครอบครัวที่มีความสุข มีความเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของตัวเอง และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน ก็จะมีบุคลิกภาพตรงข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว

ได้มีศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่าคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับของวิชาชีพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานโดยความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และค้นพบว่าความพึงพอใจในงานมีช่องว่างลำดับขั้น คือผู้จัดการมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานรายชั่วโมง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้นสิ่งจูงใจจึงเป็นพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของHERZBERG, (1959)

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจ และเป็นทฤษฎีทวิภาคที่วิจารณ์กันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก และคณะได้ร่วมกันทำการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชี จำนวน 200 คน จากบริษัทฯ ต่าง ๆ 9 แห่ง ในเมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า “คนชอบงานหรือไม่ งานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร” ประสพการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี และความรู้สึกที่มีต่อประสพการณ์แต่ละแบบนั้นเป็นไปในทางบวกหรือลบ จากผลการศึกษาดังกล่าว เฮอร์ซเบิร์ก ได้ตั้งทฤษฎีปัจจัยสองประการขึ้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มทำทลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้น ๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้เพียงพอก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยค้ำจุนมีอยู่ 9 ประการ คือ

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน
4. ฐานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี
5. เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร
6. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ
7. สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียงอากาศ ชั่วโหมง
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา
9. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

Herzberg, (1959) ยังเสนอให้หน่วยงานกระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจในงานเพราะจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยที่ไม่ละเลยการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยค้ำจุน เพราะถ้าปัจจัยค้ำจุนอ่อนแอจะสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงานมาก และจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่หน่วยงาน ดังนั้นถ้าความสามารถลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน หรือป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงานไม่ให้เกิดขึ้นก็จะเป็นผลในการลดความคับข้องใจ และความรู้สึกในปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานจะลดลง หลังจากนั้นค่อยเริ่มกระตุ้นด้วยปัจจัยจูงใจจะเป็นการง่ายและได้ผลดีกว่า

จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างตอบแทน ความสำคัญของตนเองต่อองค์การ การยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบาย การบริหารงานและสภาพการทำงาน (ซาอูซีย์ อาจินสมาจาร, 2538)

เมื่อนำความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์ และเฮอริชเบอร์กมาเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่า

1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด เป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสำเร็จของงาน ได้งานที่ตนต้องการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม เป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 4 ของมาสโลว์ เทียบได้กับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
3. ความต้องการทางสังคม เป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ เทียบได้กับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
4. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นลำดับความต้องการที่ 2 ของมาสโลว์ เทียบได้กับนโยบายการบริหารงาน เทคนิคของผู้หน้าที่เหมาะสมกับงาน ความมั่นคงในงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก
5. ความต้องการทางร่างกาย เป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 1 ของมาสโลว์ เทียบได้กับสภาพการทำงาน เงินเดือน และชีวิตส่วนตัวที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

1.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของDouglas McGregor, (1969)

ทฤษฎีนี้เป็นผลงานของDouglas McGregor,(1969) เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่า มีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้

1. คนโดยทั่ว ๆ ไป ไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงจะทำได้ทันที เพื่อตนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ
2. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน
3. โดยทั่ว ๆ ไป คนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง

สรุปแล้ว เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับควบคุม ลงโทษมากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่ว ๆ ไป ใ้ใช้ว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่อยากทำงานนั้น ๆ ก็ได้
2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษใด ๆ ไม่ใช่มรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ใ้รู้จักรับผิดชอบในงานของเขาเอง ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจและสามารถทำงานใ้บรรลุเป้าหมายได้
3. การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนที่อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น (บรรจบ เนียมมณี, 2523)

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้ เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และการมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย (ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สมปราชญ์ จอมเทศ, 2521)

การจูงใจ (Motivation)

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

ความสำคัญของการจูงใจ

พฤติกรรมส่วนใหญ่มักจะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้สมดังความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย ให้ต้อง กิน นอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และคนเราจะมีวิธีการในการที่หาวิธีสนองความต้องการเหล่านั้น การศึกษาเรื่องของการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรม และวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ

กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1. ความต้องการ (Needs)** คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้
- 2. แรงขับ (Drive)** เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้ว ก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

3. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง ๆ

ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิด พฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ทฤษฎีการจูงใจเบื้องต้น

1. ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs, (1970)

มาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล จากรูปแบบที่แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ สามารถแบ่งได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่มเสื้อผ้า ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสบอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ การเข้าเป็นสมาชิก การให้ความรัก การให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการการยกย่องนับถือ

ประการที่ 2 ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเองรวมกับความ ต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

มาสโลว์ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มี การ ข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

แนวความคิดในการนำทฤษฎีของมาสโลว์มาใช้

ทฤษฎีของมาสโลว์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการสร้างประสิทธิภาพในการจูงใจได้ โดยทำให้เราได้แง่คิดที่ว่า ก่อนที่เราจะสามารถจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น เราได้คำนึงถึงลำดับขั้นของความต้องการของบุคคลเสียก่อนหรือไม่ เช่น ถ้าเราพยายามให้คนมาใช้บริการท่องเที่ยว ในขณะที่คนนั้นยังไม่สามารถสนองความต้องการขั้นต่ำของตนเองได้ดีพอ เพราะรายได้ที่มีอยู่ยังต้องใช้จ่ายในการกินอยู่ในครอบครัวอันได้แก่ปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย ถ้าเป็นเช่นนี้การจูงใจก็คงไร้ผล ดังนั้นการจูงใจจึงต้องคำนึงถึงความพร้อมของบุคคลด้วย ประสิทธิภาพของการจูงใจจึงขึ้นอยู่กับข้อสำคัญที่ว่า เราได้ทำการจูงใจได้ถูกช่วงจังหวะ หรือเหมาะสมกับเงื่อนไขหรือไม่

2. ทฤษฎีการตื่นตัว (An Arousal Theory)

ทฤษฎีการตื่นตัวเป็นเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของสมอง โดยเฉพาะสมองของคนเรามีส่วนที่เรียกว่า RAS. (Reticular Activating System) ซึ่งเป็นตัวที่ควบคุมการตื่นตัวได้ โดยอาศัยอิทธิพลของสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก และทฤษฎีนี้ได้อธิบายอีกว่า คนเรานั้นจะมีการตื่นตัวอยู่เสมอจากระดับที่เฉื่อยที่สุดจนถึงระดับที่ตื่นตัวที่สุดตัวอย่างที่เห็นได้ ของการใช้ทฤษฎีการตื่นตัว เช่น ในกรณีที่ครูเรียกให้นักเรียนในชั้นลุกขึ้นตอบคำถาม หรือลุกขึ้นทำกิจกรรมร่วมกันเป็นการเปลี่ยนแปลงอิริยาบถ และกระตุ้นให้นักเรียนตื่นตัวอยู่เสมอ

ความคิดในการนำเอาหลักทฤษฎีการตื่นตัวมาใช้

การนำเอาทฤษฎีนี้ไปใช้ ก็คือ การหาวิธีการในการจูงใจให้บุคคลเกิดความตื่นตัวอยู่เสมอโดยการใช้สิ่งเร้าต่าง ๆ ไม่ใช่เรื่องยากที่เราจะหาสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น ถ้าเราทราบว่าอะไรคือตัวเร้าที่เหมาะสม หรือสิ่งเร้าที่มีความแปลกใหม่จะช่วยกระตุ้นให้คนเราเกิดการตื่นตัว เช่น สินค้าตัวใหม่ หรือประโยชน์ใช้สอยใหม่ ๆ จะทำให้ผู้บริโภคตื่นตัวและสนใจต่อข้อมูลอยู่เสมอ

สำหรับทฤษฎีการตื่นตัว สิ่งล่อใจต่าง ๆ มีบทบาทอย่างมากที่จะช่วยกระตุ้น นักจิตวิทยาเชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้อย่างดี แรงจูงใจที่จะมีผลจึงต้องมีอิทธิพลเหนือความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมในตนเอง

3. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลลันด์ (McClelland's Motivation Theory (1961))

เดวิด ซี. แมคเคลลันด์ (David C. McClelland) ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการจูงใจ โดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The Need For Power)

แมคเคลลันด์ได้ค้นพบว่า บุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The Need For Affiliation)

บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน พร้อมทั้งจะเป็นที่พึงในการปลอบใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่นอย่างเช่น เพื่อนสนิท

แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The Need For Achievement)

บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จมีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว และมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แมคเคิลส์แลนด์ได้พบว่า รูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่สุดคือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จได้สูงมาก แต่ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น

การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ เป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล หรือการบริหารงานโดยทั่วไปทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน วัตถุประสงค์ของการจูงใจให้คนทำงาน คือ ความต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น และสิ่งหนึ่งที่ยอมรับทั่วไปว่าสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ก็คือ การจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงพยายามใช้เทคนิคการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในบริษัทของตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ประเภทของการจูงใจในองค์กร

การวางระบบการจูงใจที่ดีเป็นสิ่งที่ยาก วิธีการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เราอาจแบ่งวิธีการจูงใจออกได้เป็น 2 ระบบคือ

1. Positive Motivation เป็นวิธีการจูงใจโดยการใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่องชมเชย เป็นต้น

2. Negative Motivation เป็นการจูงใจโดยใช้วิธีการชูบังคับ หรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้างเงินเดือน การลงโทษทางวินัย

ชนิดของสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุประสงค์หรือภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี องค์กรหรือธุรกิจใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับเรานั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ เราอาจแบ่งการจูงใจออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. เครื่องมือจูงใจในทางกระตุ้น/เครื่องมือจูงใจในทางบวก

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่าย และชัดเจน สามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดี สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่าย

ค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน โดยทั่วไปมีดังนี้

1.1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจากงานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับ ได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น การจ่ายตามผลงาน เป็นการช่วยให้คนขยันทำงาน ทำมากได้มาก ถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม การจ่ายตามกำหนดเวลา คือจ่ายไปตามเวลาที่ได้ใช้หมดไปในการปฏิบัติงาน จ่ายตามอาวุโสของงาน วิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ควรคำนึงถึงคนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือในการทำงานด้วย จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ วิธีนี้มีข้อจำกัดและยุ่งยาก เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

1.1.2 การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจที่นิยมกันมาก เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับค่าจ้างสูงขึ้น นิยมจ่ายกันเป็นงวด ๆ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

1.1.3 การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานนั่นเอง

1.1.4 การให้บำเหน็จ

1.1.5 การให้บำนาญ ส่วนใหญ่นิยมใช้ในส่วนราชการ วิธีนี้จูงใจในแง่ของความมั่นคง จึงถือว่าบำนาญเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้าทำงานราชการกัน

1.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น

1.2.1 การยกย่องและยอมรับนับถือ จะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น

1.2.2 การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ

1.2.3 การแข่งขัน เป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น แต่บางครั้งอาจจะมีผลลบซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน

1.2.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถ้ามีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ

1.2.5 การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร เป็นต้น

1.2.6 โอกาสก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

1.2.7 ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ใครทำดีได้ดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

1.2.8 การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น

2. เครื่องมือควบคุมความประพฤติของพนักงาน / เครื่องมือจูงใจในทางลบ

การที่คนทำงานร่วมกัน ย่อมมีทั้งคนดีและคนไม่ดีปะปนกันอยู่ องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการกำหนดวินัยไว้เป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมความประพฤติของพนักงานในองค์กร

วินัยและโทษทางวินัย

โทษทางวินัย การกำหนดโทษทางวินัยเพื่อลงโทษผู้ประพฤติผิดวินัยขององค์กรนั้น ควรกำหนดเป็นลำดับขั้นจากเบาที่สุดเรียงลำดับไปจนถึงขั้นหนักที่สุด ดังนี้

1. การตักเตือนด้วยวาจา เช่น เรียกไปสั่งสอนว่ากล่าว ซึ่งควรกระทำเป็นการส่วนตัว
2. การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนตักเตือนและตักเตือน
3. ไม่ให้อภิสิทธิ์เหนือผู้อื่น เช่น ไม่ให้สิทธิในการเลือกเครื่องจักร เครื่องมือไม่ทำงานสำคัญ ๆ ทำ เป็นต้น

4. การปรับ เช่น ถ้ามีการขาดงานโดยไม่จำเป็น หรือหนึ่งงานเป็นเหตุให้งานล่าช้า อาจปรับพนักงานคนนั้น เท่ากับจำนวนต้นทุนที่เสียไป

5. ให้พนักงาน หมายถึง การงดค่าจ้างในระหว่างพักงานด้วย และอาจทำให้เสียสิทธิอื่น ๆ อีก เช่น การนับอายุการทำงาน เป็นต้น

6. ลดตำแหน่ง หรือลดขั้น หรือตัดเงินเดือน วิธีนี้ควรใช้ต่อเมื่อคนงานขาดคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นต่อไป วิธีนี้ทำให้ผู้ถูกลดโทษเสียศักดิ์ศรีมาก

7. ไล่ออก เป็นโทษร้ายแรงที่สุด ควรใช้วิธีนี้ต่อเมื่อได้พิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วว่าไม่อาจใช้วิธีอื่นที่เบากว่าได้

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม พยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะทำกิจกรรมอะไร คือ มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. **Cognitive Drive** หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะรู้ ต้องการที่จะเข้าใจ หรือต้องการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2. **Ego Enhancement Drive** หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการรักษาสถานะของตนและสิทธิของตน จากสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย

3. **Affiliation Drive** หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดความต้องการอยากที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีชีวิตรอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

แมคเคลลันด์ (McClelland) ได้กล่าวว่า ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมส่วนมาก คนในประเทศจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าประเทศที่ด้อยพัฒนา

แมคเคลลันด์ ได้สรุปว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน

2. เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่มีโอกาสทำสำเร็จ 50-50 หรือเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง

3. พยายามที่จะทำงานอย่างๆไม่ทอดยจนถึงจุดหมายปลายทาง
4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
5. ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
6. เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

แมคเคิลล์แลนด์ เชื่อว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้ การศึกษาเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูได้พิสูจน์ความคิดเห็นของแมคเคิลล์แลนด์ เด็กที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะมาจากครอบครัวที่พ่อแม่ตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงานและบอกให้ลูกทราบว่า ตนมีความสนใจในสัมฤทธิ์ผลของลูก อบรมลูกให้เป็นบุคคลที่ช่วยตัวเองได้ และส่งเสริมให้เป็นอิสระ วิธีการที่ใช้ในการอบรมค่อนข้างจะเข้มงวดให้รางวัลเวลาลูกทำได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้และลงโทษถ้าทำไม่ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความรัก ความอบอุ่น และแสดงให้เห็นว่าที่เข้มงวดก็เพราะความรักลูก อยากให้ลูกมีความสำเร็จ

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมของเรามีแนวโน้มที่จะมีโครงสร้างไปทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคนในสังคมจะต้องอยู่อย่างต่อสู้ดิ้นรน และต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งสิ่งที่จะตัดสินได้ก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

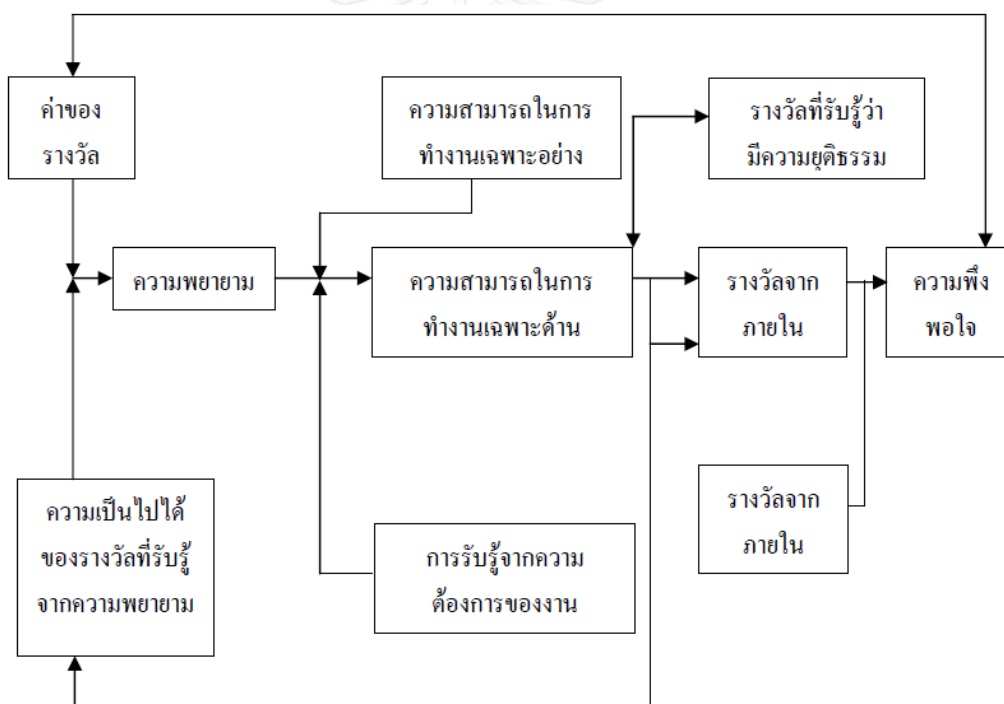
ผลของการจูงใจ

จากการศึกษาเรื่องราวของการจูงใจ สามารถสรุปผลให้เห็นได้ชัดเจนว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงปัจจัยหลายสิ่ง ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ (Attitude Changes)
2. การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดเห็นที่แสดงออก (Opinion Changes)
3. การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (Perception Changes)
4. การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ (Willingness Changes)
5. การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Action Changes)
6. การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก (Feeling and Emotion Changes)

ทฤษฎีการจูงใจ

ไลแมน ดับบลิว พอร์ทเทอร์ (Lyman W. Porter) และเอ็ดเวิร์ด อี ลอร์เลอร์ (Edward E Lawler III (1968)) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจมาจากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ดังภาพประกอบ 5 โดยระบุว่า แรงจูงใจอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ถ้าบุคคลขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงานและไม่มีแรงจูงใจต่อบทบาทของพวกเขาและความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วยตนเอง สามารถนำไปสู่ความพอใจและสร้างแรงจูงใจเพื่อการกระทำในอนาคต เมื่อบุคคลมีผลการปฏิบัติที่สูง บุคคลนั้นก็จะได้รับรางวัลภายนอก เช่น โบนัส หรือการขึ้นเงินเดือน ผลลัพธ์เหล่านี้มีคุณค่าทางบวก ดังนั้น บุคคลจะรู้สึกพอใจที่กลับมาจูงใจตนเองให้ใช้ความพยายามเพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการกระตุ้นให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงควรจะเสนอรางวัลที่ยุติธรรม และทันเวลา พร้อมทั้งควรจะไม่ให้รางวัลหรือให้รางวัลที่ลดลงกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ



รูปภาพที่ 5 แบบการจูงใจของพอร์ทเทอร์และลอร์เลอร์ (Porter & Lawler, 1968)

ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์-ลอร์เลอร์ ยังเน้นลักษณะของกระบวนการจูงใจ คือ

1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอก (extrinsic rewards) และรางวัลภายใน (intrinsic rewards) ซึ่งเป็นผลจากความพึงพอใจในความต้องการเมื่องานนั้นสำเร็จจรางวัลภายในมาจากการปฏิบัติงานโดยตรงในขณะที่รางวัลจากภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้น โดยตัวการรับรู้ของแต่ละคนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แสดงออกในการทำงานโดยธรรมชาติแล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จจะเพิ่มขึ้น เมื่อการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปฏิบัติในการทำงานมีความถูกต้องและมีความสามารถที่จะแสดงในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัลมีอิทธิพลต่อปริมาณของความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากรางวัลเหล่านั้นโดยทั่วไปยิ่งแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้จากรางวัลที่แต่ละคนจะประสบ เมื่อได้รับรางวัลจะยิ่งมีมากขึ้น

ทฤษฎีความพึงพอใจ

แนวคิดของกิลเมอร์กิลเมอร์

กิลเมอร์ (Gillmer, 1966) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ
3. ความพอใจในการจัดการ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ
5. ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความถนัด
6. การบังคับบัญชา มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
7. ลักษณะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

8. การคมนาคมและการสื่อสารมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ เสียง ห้องน้ำ และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจงานมากน้อยต่างกันได้

10. สิ่งตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล และที่อยู่อาศัยก็มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

แนวความคิดของคูเปอร์

Cooper, (1958 อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลล, 2529) ถือว่าความต้องการในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงานสิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการ ของตน ความต้องการเหล่านั้นได้แก่

1. การได้ทำงานที่เขาสนใจ
2. การมีอุปกรณ์ดีสำหรับการทำงาน
3. การมีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. การมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

แนวความคิดของบาร์นาร์ด

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966) กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของ

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น การได้รับเกียรติ การได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว โอกาสที่จะได้ตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจของทุกคน

4. ความตั้งใจทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน

5. การปรับสภาพการทำงาน เป็นการปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับเจตคติของบุคลากร

6. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างกว้างขวางจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเป็นคนสำคัญของหน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่

7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดที่บุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกันหน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

แนวความคิดของสก๊อตต์

สก๊อตต์ (Scott, 1970) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยเน้นเป้าหมายให้ได้ผล กล่าวคือ จะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. งานที่ต้องมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัวบุคคล งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้นำ

2. งานนั้นจะต้องวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 3.1 ผู้ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง
- 3.3 งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา
- 3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย
- 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

แนวความคิดของอีแวนส์

อีแวนส์ (Evans, 1971) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับสก็อตต์ เขาได้สร้างแบบจำลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานเรียกว่าแบบวิถีเป้าหมาย (Path goal model) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานโดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นหยุดชะงักได้ ถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็ดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ การกระทำก็อาจจะกระทำเป็นช่วง ๆ หรือไม่มีความสำเร็จ

แนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก

อารี เพชรบุตร (2537) ได้อธิบายถึงแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานนั้น มีอยู่ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานมีดังนี้

ปัจจัยกระตุ้น ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. ความสัมฤทธิ์ผล
2. การยอมรับจากคนอื่น

3. ลักษณะงาน
4. ความก้าวหน้า
5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า
6. ความรับผิดชอบ

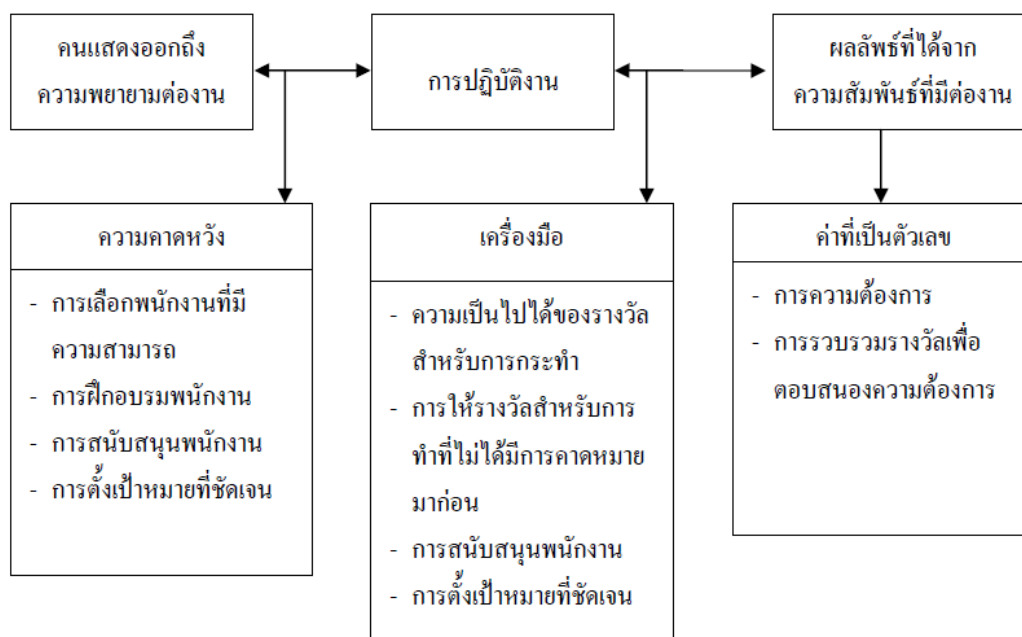
ปัจจัยค่าจูน ซึ่งทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร
2. เทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า
4. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
6. เงินเดือน
7. ความปลอดภัยจากการทำงาน
8. ชีวิตส่วนตัวของแต่ละคนที่ไม่มีการก้าวก้าว
9. สภาพการทำงาน
10. สถานภาพในการทำงาน

ถ้าหากพิจารณาถึงแนวความคิดของเฮิร์ชเบอร์กแล้วจะเห็นว่าปัจจัยทั้ง 2 ดังกล่าวแล้วก็คือ ความต้องการของมนุษย์นั่นเอง เมื่อพิจารณาแล้วปัจจัยค่าจูนเป็นความต้องการที่เปรียบเทียบได้กับความต้องการในระดับต้น ๆ ตามแนวคิดของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นความต้องการที่เปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงขึ้นไปตามแนวคิดของมาสโลว์

ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่เกิดมาจากการทำงานร่วมกันของเอ็ดเวิร์ด ทอลแมน (Edward Tolman) และเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) แต่ได้มีการนำมาประยุกต์โดยวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ซึ่งนับว่าเป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวัง โดยทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการซึ่งบุคคลต้องการ และวิธีการที่บุคคลคิดว่าจะได้สิ่งนี้จะนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อจะทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายและเลือกพฤติกรรมที่คาดหวังว่า จะประสบความสำเร็จได้สูงสุด ทฤษฎีนี้จะมีจุดแข็งในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับอำนาจของความคาดหวังในการปฏิบัติที่จะได้ผลและการจูงใจในผลลัพธ์ของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ



รูปภาพที่ 6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม

ที่มา : Schermerhorn, Hunt, James & Osborn. (2007)

ความสัมพันธ์ 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของคนที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความสัมพันธ์ของความพยายามกับการกระทำ (Effort-performance relationship) อาจารย์รู้ได้จากการที่คนได้ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการกระทำบางอย่าง
2. ความสัมพันธ์ของการกระทำกับรางวัล (Performance-reward relationship) ระดับที่คนจะเชื่อว่าการกระทำจะเกิดผลตอบแทนตามที่ปรารถนา
3. ความสัมพันธ์ของรางวัลกับเป้าหมายส่วนตัว (Reward-personal goals relationship) ระดับของรางวัลที่ได้รับที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัวหรือความต้องการและรางวัล ที่ดึงดูดใจสำหรับบุคคล จากทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) สามารถสรุปได้ 3 ประการคือ

3.1 การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละบุคคล ถ้าผู้ทำงานมีความคาดหวังมากก็จะมีการใช้ความอดทนเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น และบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานตามกรอบของระดับความคาดหวังของแต่ละบุคคล โดยบุคคลที่มีระดับความคาดหวังอยู่ในระดับสูงจะมีการใช้ความอดทน

และคาดหวังผลจากการทำงานสูงเพื่อเพิ่ม และพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีระดับความคาดหวังต่ำ บุคคลนั้นจะมีความเบื่อหน่าย และจะทำงานแบบ ตามสบายโดยไม่สนใจที่จะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

3.2 ทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่าการจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีผลตอบแทนคือรางวัล ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ยิ่งถ้าบุคคลมีความคาดหวังในการทำงานสูง ประสิทธิภาพการทำงานก็น่าจะเป็นไปในทางที่ดีตามไปด้วย

3.3 ทฤษฎีความคาดหวังมีลักษณะเป็นศูนย์กลางความเชื่อในเรื่อง คุณค่าของรางวัลที่ได้จากการคาดหวังนั้นมีค่าสูง ก็จะก่อให้เกิดพลังแรงจูงใจในการทำงานได้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากไม่มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของรางวัลดังกล่าวแล้วการจูงใจในการทำงานก็จะ ลดต่ำลง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นอย่างมาก ซึ่งในแต่ละองค์กรจะต้องรู้ถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรของตนว่าเป็น อย่างไร เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป เพราะฉะนั้นทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็น ทรัพยากรที่แต่ละองค์กรไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้จึงควรรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพอยู่กับ องค์กรให้นานที่สุด จากการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวนี้ ได้แก่

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

วิภาสิริ จันทร์เสวี และชูใจ อักษรสมัย (2547) ได้ศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรกรณี บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแนวคิด ด้านวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จขององค์กรการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรกับบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า บริษัทมีแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนพฤติกรรมการทำงานที่พนักงานในบริษัทยึดถือ ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า มี

กระบวนการทำงานที่ดี แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และพนักงานต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอการที่บริษัท ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำธุรกิจคมนาคม คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมให้พนักงานเป็นบุคลากรที่มี คุณภาพ สร้างแนวพฤติกรรมตามค่านิยมหลัก 12 ข้อ (The AIS Way) โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากร มนุษย์มีบทบาทสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญ สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในรูป ของนโยบายงบประมาณจูงใจ ยกย่องผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรตาม ค่านิยมหลักของบริษัท (The AIS Way) นั้น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีแนว ทางการทำงานที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี มุ่ง แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอวิรพล จักษ์ตรีมงคล (2548) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครีว การบิน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอน เมือง มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ
2. ระดับความพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมืองโดยภาพรวมในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับความ พึงพอใจในการทำงานด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการได้รับยอมรับนับถือในระดับมาก และ
3. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม ของพนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง

สุรัชย์ เปียงตั้ง (2547) ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กร ตามความคาดหวังของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยภาคเหนือ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงาน ธนาคาร จำนวน 45 คน ผลการศึกษา สรุปว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของพนักงานธนาคาร พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่มีการประสานงาน หรือร่วมมือกัน เน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง เน้นการสนับสนุนทางการจัดการและเน้นการริเริ่ม ส่วนบุคคล 2) วัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่พนักงานมีความต้องการให้เกิดขึ้น คือ เน้นการ

สนับสนุนทางการจัดการ เน้นแบบแผน การติดต่อสื่อสาร เน้นระบบการให้รางวัล และเน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทางลบทุกค่า ยกเว้นเพียงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุม ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.00 กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานเกือบทุกค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.014) ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมองค์กร ตามการรับรู้สู่วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง ได้แก่ (4.1) ด้านระบบการให้รางวัล ควรมีการจัดให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นธรรมให้มากขึ้น ควรปรับปรุงระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (4.2) ด้านแบบแผนการติดต่อสื่อสารควรมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในธนาคารให้เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความคล่องตัวมากขึ้นลดการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และจัดให้การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง (4.3) ด้านการประสานหรือร่วมมือกัน ควรจัดให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ธนาคารควรมีการกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (4.4) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดเตรียมข้อมูลและอุปกรณ์สำนักงาน เพื่อเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้น (4.5) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง พนักงานของธนาคารควรมีความอดทนต่อสิ่งที่มากระตุ้น ให้เกิดความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและลูกค้าเพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ อภิญา วรชกุลลาบ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความเครียดในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 262 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

วีรพล จักษ์ตรีมงคล (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ 2) ระดับความพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมืองโดยภาพรวมใน

ระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการทำงานด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการได้รับยอมรับนับถือในระดับมาก และ 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง

ณพลพงษ์ เสาะสมบุรณ์ (2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรค่านิยมที่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน บริษัท พอร์ตโอเปอร์เรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมในองค์กร ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานวัฒนธรรมในการบริหารงานของผู้ที่มีผลต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน และค่านิยมของพนักงานที่มีผลต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท พอร์ต โอเปอร์เรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 20-29 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี ด้านความคิดเห็นของพนักงาน 1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานโดยรวม และ วัฒนธรรมในการบริหารงานของผู้โดยรวมอยู่ในระดับดี 2) พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่านิยมของพนักงานด้านความร่าเริง มีแรงกระตุ้น มีเหตุผลมาก ชอบทำงานเป็นกลุ่ม มีพลังงานอย่างเต็มเปี่ยม มีความรับผิดชอบ และค่านิยมโดยรวม อยู่ในระดับดีและค่านิยมด้านความกล้าเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานมีความคิดเห็นต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานด้านความพึงพอใจ ด้านความประทับใจ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความเพลิดเพลิน อยู่ในระดับดีและด้านความผ่อนคลายอยู่ในระดับปานกลาง

ภคนิจ ศรีทธา (2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรงของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 26-31 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีอายุงาน 1-3 ปี 2) พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด ทั้งชายและหญิงมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย และในด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด ที่มีอายุและอายุงานที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย ในด้านเวลา และในด้านค่าใช้จ่ายไม่แตกต่างกัน 4) พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลี

เวอร์ไทย เทรดตั้ง จำกัด ที่มีระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย และในด้านค่าใช้จ่ายไม่แตกต่างกัน แต่จะมีผลที่แตกต่างกันต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเวลา 5) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดตั้ง จำกัด โดยรวม โดยพบว่าค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

เอกกฤษ กันทุรัตน์ (2549) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 165 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรด้านการงานทำทนาย ความมั่นคงการมุ่งเน้น และนวัตกรรมและการเสี่ยง มีอำนาจพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อรุณรัตน์ คันธา (2550) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จำนวน 354 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 137 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิเชษฐ ทรวงโพธิ์ วันทนิย์ ภูมิภัทราคม และธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร (2553) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการทำงาน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 320 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมาคือแบบปรับตัว แบบเครือข่าย และแบบราชการ ตามลำดับ 2. บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจด้านผู้บริหาร แรงจูงใจด้านการยอมรับ และแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมาก รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบ

ราชการวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย 3. ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร กรมทรัพยากรน้ำบาดาล ในทุกด้าน 4. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร กรมทรัพยากรน้ำบาดาล คือ 4.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร และมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร 4.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสถานะทางสังคมด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร ด้านเงินค่าจ้าง/เงินเดือน ด้านความยุติธรรม ด้านความดีความชอบมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขการทำงาน และความเป็นกันเองในงาน 4.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร 4.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ไพบูลย์ พุทธิพงษ์ (2539) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างสุขาภิบาล: ศึกษากรณีสุขาภิบาลเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างสุขาภิบาลเวียงสระ จำนวน 50 คน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างสุขาภิบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างสุขาภิบาลต่อปัจจัยต่าง ๆ คือ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือแนะนำของผู้บังคับบัญชา อายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเกี่ยวกับประธานระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเกี่ยวกับความเป็นกันเองของประธาน ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเกี่ยวกับความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นันท์สภรณ์ อภิศักดิ์ (2548) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 215 คน คือพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร แบบวัดความ

พึงพอใจในงาน และแบบวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ค่าไคร์สแควร์ และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทุกลักษณะอยู่ในระดับสูง และความพึงพอใจในการอยู่ในระดับสูง 2) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ 3) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 60.8

สมมาต เพ็ชรเรือง (2546) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทโตชิบา (ประเทศไทย) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานในกลุ่มบริษัทโตชิบา (ประเทศไทย) จำนวน 351 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทโตชิบา (ประเทศไทย) มีระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทโตชิบา (ประเทศไทย) พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานด้านสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานประจำสำนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการบังคับบัญชามากกว่าพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ถนอมทรัพย์ สกุทอง (2547) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 250 คน ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลที่มีอายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพทางครอบครัว ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ในสถานี จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ และสภาพพื้นที่ที่รับผิดชอบต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

นงลักษณ์ นิมปี (2547) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ข้าราชการ และ

พนักงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางแต่มีแนวโน้มมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำในระดับสูง และบรรยากาศองค์การภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

อภิญา วังกุลลาบ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความเครียดในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 262 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เอกกฤษ กันทุรัตน์ (2549) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 165 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานทำลาย ความมั่นคงการมุ่งเน้น และนวัตกรรมและการเสี่ยง มีอำนาจพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อรุณรัตน์ คันธา (2550) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จำนวน 354 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 137 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธนกิจ เขียงโฮม (2551) ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยเงินรายได้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยเงินรายได้ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพรรณนาประกอบด้วย ค่าพิสัย ค่าเฉลี่ย ร้อย

ละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการทดสอบแบบที การวิเคราะห์ความแปรปรวน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ทดสอบหาความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าแอลฟาสัมประสิทธิ์ของครอนบาค กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า บรรยาภาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน สถานภาพตำแหน่งหน่วยงานที่สังกัด รายได้ และระยะเวลาในการทำงาน ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันส่วนบรรยาภาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

พิเชษฐ ทรวงโพธิ์ วันทนิย์ ภูมิภัทราคม และธีร์ธนิษ ศรีวิหาร (2553) ศึกษาในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการทำงาน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 320 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมาคือแบบปรับตัว แบบเครือข่าย และแบบราชการ ตามลำดับ 2. บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจด้านผู้บริหาร แรงจูงใจด้านการยอมรับ และแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมาก รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย 3. ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร กรมทรัพยากรน้ำบาดาล ในทุกด้าน 4. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร กรมทรัพยากรน้ำบาดาล คือ 4.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร และมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร 4.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสถานะทางสังคมด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร ด้านเงินค่าจ้าง/เงินเดือน ด้านความยุติธรรม ด้านความดีความชอบมีความสัมพันธ์กับเนื้องาน และความเป็นกันเองในงาน 4.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีความสัมพันธ์

กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร 4.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

งานวิจัยต่างประเทศ

ปีลทาสาร์ด, คอก และ พอทเทอร์ (Balthazard, Cooke & Potter, 2006) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกว่ามีผลต่อประสิทธิ ภาพขององค์กรและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60,900 คน จาก 4 องค์กร ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคลากรกับวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ และพบความสัมพันธ์ทางลบระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคลากรกับวัฒนธรรมทั้งแบบป้องกันเชิงรับและแบบป้องกันเชิงรุก

บาฮามอนด์ กันเนล (Bahamond Gunnell, 2000) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยแบบวัฒนธรรมของตุ๊กและลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูระดับประถมศึกษาจำนวน 58 คนในท้องถิ่นเขต Midwestern State ของสหรัฐ 11 โรงเรียนผลการศึกษาพบว่า กลุ่มครูซึ่งไม่พึงพอใจกับงานเห็นว่าวัฒนธรรมในองค์กรของตนเอง มีลักษณะแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) มากกว่ากลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ กลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานสูงเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของตนเองเป็นแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) มากกว่ากลุ่มครูซึ่งไม่มีความผูกพันหรือมีความผูกพันกับงานในระดับต่ำ และกลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานในระดับต่ำเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร ในหน่วยงานของตนเองมีลักษณะแบบป้องกันเชิงรุก มากกว่ากลุ่มครูที่มีความผูกพันกับงานสูง

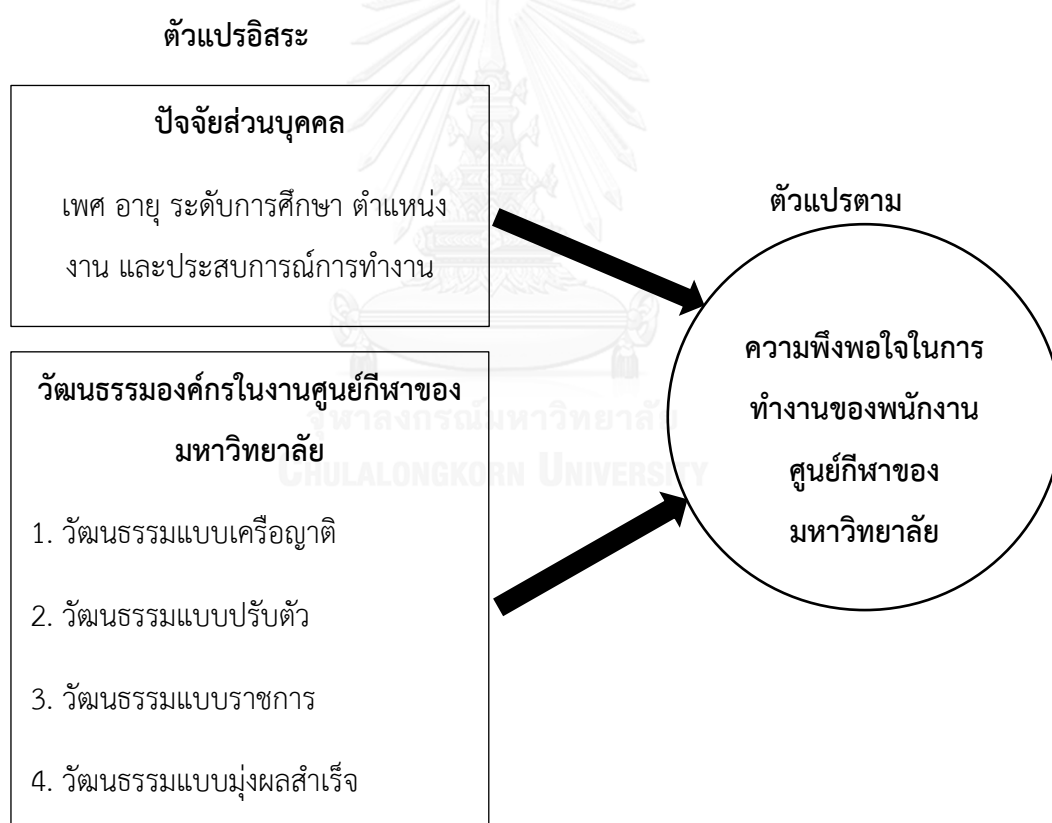
แมนนิง (Manning, 1987) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงาน และตัวแปรด้าน อายุ เพศ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษาของครูในโรงเรียนในรัฐ จอร์เจีย สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้าน อายุ เพศ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ ช่างต้นพบว่า วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญต่อองค์กรมากและ ได้มีงานวิจัยจำนวนมากที่

ทำการศึกษาร่วมกับตัวแปรทั้งสอง แต่ยังไม่เคยมีการศึกษาเรื่องดังกล่าวของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยและนำตัวแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) มาใช้ในการวิจัยศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาที่ตั้ง

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครมีกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพประกอบ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำนวน 11 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 374 คน โดยผู้วิจัยค้นหาข้อมูลจำนวนพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากการโทรศัพท์สอบถามโดยตรงจากเจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬา ได้ข้อมูลจำนวนพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 54 คน
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 66 คน
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 24 คน
4. มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 35 คน
5. มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 43 คน
6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 13 คน
7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 15 คน
8. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน 27 คน
9. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 30 คน
10. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 24 คน
11. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 43 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 201 คน โดยมีขั้นตอนการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างและการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554) เมื่อขนาดประชากร 380 คน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 5% ควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 191 คน แต่เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 201 คน

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างพนักงานของศูนย์กีฬาในแต่ละมหาวิทยาลัยตามสัดส่วนขนาดของประชากร รายละเอียดดังตาราง 1 โดยคำนวณจากสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} = (\text{จำนวนพนักงานของแต่ละศูนย์กีฬา} / \text{จำนวนประชากรทั้งหมด}) * 201$$

ขั้นที่ 3 การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างพนักงานของศูนย์กีฬาของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อพนักงานศูนย์กีฬาทั้งหมดของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยนำรายชื่อของพนักงานใส่ในภาชนะที่มองไม่เห็นแล้วเขย่าเพื่อให้ได้ละกันและทำการจับขึ้นมาทีละชื่อจนได้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยจะทำการจับที่ละมหาวิทยาลัย จนได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ 201 คน

ตารางที่ 2 ขนาดของประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	54	29
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	66	35
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	24	13
4. มหาวิทยาลัยมหิดล	35	19
5. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	43	23
6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	13	7
7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	15	8
8. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต	27	15
9. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	30	16
10. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	24	13
11. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	43	23
รวม	374	201

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
3. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์ แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย คำถามประเภทต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยนำแบบสอบถามของ วีรพล จักษ์ตรี มงคล (2548) มาทำการดัดแปลงข้อคำถามของแบบสอบถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างอิงมาจากเครื่องมือทดสอบรูปแบบวัฒนธรรมของริชาด เอล ดาฟท์ (Daft, 2002) แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ โดยจำแนกออกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.963 มีจำนวนทั้งหมด 56 ข้อ

ตัวอย่างที่ทำการดัดแปลงข้อคำถามมาพร้อมนี้ ได้แก่

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว | จำนวน 14 ข้อ คือ ข้อที่ 1 – ข้อที่ 14 |
| 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ | จำนวน 14 ข้อ คือ ข้อที่ 15 – ข้อที่ 28 |

- 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ จำนวน 14 ข้อ คือ ข้อที่ 28 – ข้อที่ 42
 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ จำนวน 14 ข้อ คือ ข้อที่ 42 – ข้อที่ 56

ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .963 และผู้วิจัยได้นำข้อคำถามของ วีรพล จักษ์ตรีมงคล (2548) ในข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อให้มีความสมบูรณ์ที่สุดโดยไม่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามใด ๆ ทั้งสิ้น และนำไปดำเนินการ (Try Out) ต่อไป

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
 ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยนำข้อคำถามจากแบบสอบถามจากงานวิจัยของนันทสภรณ์ อภิศักดิ์กุล (2548) ผู้วิจัยได้พัฒนาและสร้างขึ้นจากการศึกษาตามแนวความคิดของ Smith (1969) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน มีทั้งหมด 32 ข้อ ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวตน จำนวน 7 ข้อ
 2) ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน จำนวน 6 ข้อ
 3) ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า จำนวน 6 ข้อ
 4) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา จำนวน 7 ข้อ
 5) ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน จำนวน 6 ข้อ

ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .92900 และผู้วิจัยได้นำข้อคำถามของ นันทสภรณ์ อภิศักดิ์กุล (2548) ในข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อให้มีความสมบูรณ์ที่สุดโดยไม่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามใด ๆ ทั้งสิ้น และนำไปดำเนินการ (Try Out) ต่อไป

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. หาคความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนำมาจากแบบสอบถามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้พิจารณาตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์้อง มีค่าเท่ากับ 0.935 และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.925

2. หาคความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนำมาจากแบบสอบถามในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทำงานในคณะวิทยาศาสตร์การกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำแบบสอบถาม จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ซึ่งนำมาคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 14.0 for Windows ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 56 ข้อ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.980 และด้านความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 32 ข้อ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.836 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. ขอจดหมายจากคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอข้อมูลจำนวนบุคลากรก่อน ส่งถึงกลุ่มตัวอย่างศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามช่วงระยะเวลาที่มีการวางแผนการดำเนินการเก็บ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการโทรประสานงานกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อทำตารางการเข้าไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามประมาณ 10 – 20 นาที เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้อ่านและตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บแบบสอบถามหลังจากที่ผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว
3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542)

1.00-1.49	หมายถึงเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
1.50-2.49	หมายถึงเห็นด้วยในระดับน้อย
2.50-3.49	หมายถึงเห็นด้วยในระดับปานกลาง
3.50-4.49	หมายถึงเห็นด้วยในระดับมาก
4.50-5.00	หมายถึงเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

1.00-1.49	หมายถึงมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.50-2.49	หมายถึงมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
2.50-3.49	หมายถึงมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
3.50-4.49	หมายถึงมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
4.50-5.00	หมายถึงมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

4. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน (independent t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ และความพึงพอใจของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression) เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ โดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงาน และ เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดของวัฒนธรรมองค์กร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์วิจัยดังกล่าว โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนแรกเป็นผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย ตอนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ตอนที่ 3 เป็นผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ตอนที่ 4 เป็นผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 5 เป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ค่าสถิติ

Mean หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean)

SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL)

CLAN หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ

ADAPT หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว

BUREAU หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

ACH หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

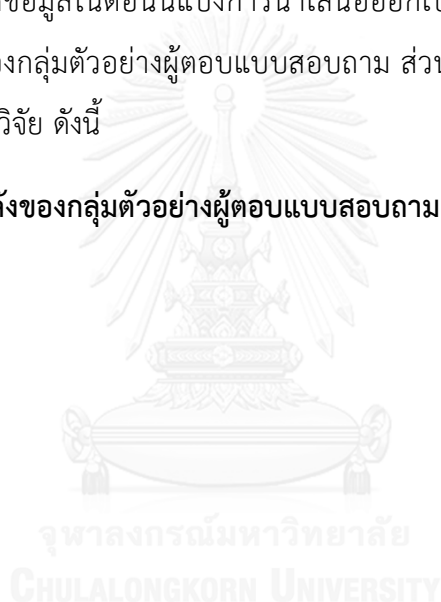
ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

TASK	หมายถึง ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวงาน
PAY	หมายถึง ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน
ADV	หมายถึง ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า
SUPER	หมายถึง ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา
COWORK	หมายถึง ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย ดังนี้

1.1 ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม



ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

ภูมิภาค	จำนวน (n=201)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	101	50.25
หญิง	100	49.75
อายุ		
20-30 ปี	52	25.87
31-40 ปี	69	34.33
41-50 ปี	49	24.38
มากกว่า 50 ปี	31	15.42
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	33.33
ปริญญาตรี	96	47.76
ปริญญาโท	38	18.91
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	5	2.49
หัวหน้าฝ่าย/สนาม	13	6.47
ผู้จัดการฝ่าย/แผนก	6	2.98
ปฏิบัติการ/พนักงานสนาม	177	88.06
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	10	4.97
1-5 ปี	65	32.34
6-10 ปี	46	22.89
11-15 ปี	25	12.44
15 ปีขึ้นไป	55	27.36

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 201 คน เป็นเพศชาย และเพศหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ เป็นเพศชาย จำนวน 101 คน (ร้อยละ 50.25) และเป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน (ร้อยละ 49.75) มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 69 คน (ร้อยละ 34.33) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 96 คน (ร้อยละ 47.76) ทำงานในตำแหน่งปฏิบัติการ/พนักงานสนาม จำนวน 177 คน (ร้อยละ 88.06) และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 65 คน (ร้อยละ 32.34)

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเพื่อบรรยายลักษณะของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง (TASK) ตัวแปรความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (PAY) ตัวแปรความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (ADV) ตัวแปรความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (SUPER) ตัวแปรความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (COWORK) ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	n	Mean	SD	แปลผล
วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN)	201	3.34	0.68	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT)	201	3.25	0.67	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU)	201	3.51	0.59	มาก
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH)	201	3.40	0.63	ปานกลาง
รวม	201	3.38	0.59	ปานกลาง

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.38, SD=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่น ๆ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน	n	Mean	SD	แปลผล
ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/				
ความพึงพอใจในตัวเองงาน (TASK)	201	3.31	0.52	ปานกลาง
ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (PAY)	201	2.95	0.57	ปานกลาง
ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (ADV)	201	2.91	0.69	ปานกลาง
ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (SUPER)	201	3.21	0.57	ปานกลาง
ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (COWORK)	201	3.53	0.65	มาก
รวม	201	3.19	0.44	ปานกลาง

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.19, SD=0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (COWORK) อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความพึงพอใจด้านอื่น ๆ ในขณะที่ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเองงาน (TASK) ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (PAY) ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (ADV) และความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (SUPER) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กร	3.37	0.86	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งเน้นในข้อตกลงระหว่างกัน	3.38	0.85	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	3.65	0.87	มาก
4. องค์กรของท่านใช้วิธีการทำงานที่ส่วนใหญ่เห็นพ้องร่วมกันแล้ว	3.36	0.84	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเสมอ	3.29	0.92	ปานกลาง
6. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ใช้วิธีการทำงานเป็นทีม	3.41	0.93	ปานกลาง
7. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคน	3.15	1.07	ปานกลาง
8. พนักงานในองค์กรมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	3.39	0.95	ปานกลาง
9. องค์กรของท่านมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน	3.18	0.91	ปานกลาง
10. พนักงานในองค์กรยึดถือข้อตกลงระหว่างกันและเต็มไปด้วยความมั่นใจในตนเอง	3.29	0.76	ปานกลาง
11. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่จำกัดร่วมกับความคิดเห็นส่วนตัว	3.16	0.80	ปานกลาง
12. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน	3.50	0.76	มาก
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งให้เกิดความยอมรับซึ่งกันและกัน	3.47	0.93	ปานกลาง
14. องค์กรของท่านต้องการตอบสนองความต้องการของพนักงาน	3.13	0.91	ปานกลาง
รวม	3.34	0.68	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.34, SD=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียง 2 ข้อที่อยู่ในระดับมากคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Mean=3.65, SD=0.87) และองค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน (Mean=3.50, SD=0.76)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. องค์กรของท่านมุ่งให้มีการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.14	0.86	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นให้กล้าเสี่ยงและลองผิดลองถูก	2.83	0.98	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ	3.25	0.84	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านใช้วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์หรือใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.21	0.87	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่มีการตอบสนองกับแผนงานทันที	3.11	0.97	ปานกลาง
6. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ใช้วิธีการระดมสมอง	3.17	0.93	ปานกลาง
7. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดการยอมรับวิธีการหรือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ	3.25	0.93	ปานกลาง
8. พนักงานในองค์กรไม่ชอบถูกกดดันหรือมีเงื่อนไขในการทำงานมาก ๆ	3.67	0.89	มาก
9. องค์กรของท่านมีการกำหนดการทำงานอย่างกว้างขวาง และมีความยืดหยุ่น	3.28	0.87	ปานกลาง
10. พนักงานในองค์กรมีลักษณะใจกว้างและยอมรับฟังความเห็นผู้อื่น	3.27	0.99	ปานกลาง
11. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลอย่างกว้างขวางครอบคลุมหลายทางเลือก	3.27	0.82	ปานกลาง
12. องค์กรของท่านมุ่งให้พนักงานใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์	3.35	0.84	ปานกลาง
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สามารถเกิดผลในการทำงานได้จริง	3.35	0.88	ปานกลาง
14. องค์กรของท่านต้องการวิธีการหรือแนวคิดที่แปลกใหม่	3.31	0.92	ปานกลาง
รวม	3.25	0.67	ปานกลาง

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.25, SD=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามเกือบทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับมากคือ พนักงานในองค์กรไม่ชอบถูกกดดันหรือมีเงื่อนไขในการทำงานมาก ๆ (Mean=3.67, SD=0.89)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด	3.84	0.82	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นให้ปฏิบัติตามและเชื่อฟังคำสั่งอย่างเคร่งครัด	3.66	0.77	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	3.40	0.90	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านใช้วิธีการทำงานที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีที่นำไปสู่ผลสำเร็จ	3.46	0.85	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ใช้หลักเหตุผล	3.30	0.85	ปานกลาง
6. องค์กรของท่านยกย่องพนักงานที่ทำผลงานได้มากและถูกต้อง	3.28	0.89	ปานกลาง
7. องค์กรของท่านมุ่งให้มีการทำงานที่มั่นคงปลอดภัย	3.53	0.87	มาก
8. พนักงานในองค์กรทำงานตามแผนงานที่วางไว้ตามลำดับก่อนหลัง	3.41	0.83	ปานกลาง
9. องค์กรของท่านยึดวิธีการทำงานที่เป็นระบบแบบแผน	3.46	0.89	ปานกลาง
10. พนักงานมีความสุขและเป็นทางการ	3.48	0.85	ปานกลาง
11. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและสมบูรณ์	3.39	0.81	ปานกลาง
12. องค์กรของท่านมุ่งข้อบังคับและระเบียบวินัย	3.54	0.89	มาก
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีอิทธิพลเหนือพนักงาน	3.61	0.94	มาก
14. องค์กรของท่านต้องการให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน	3.73	0.88	มาก
15. องค์กรของท่านมุ่งแสวงหาความเจริญก้าวหน้าและกล้าได้กล้าเสีย	3.22	0.95	ปานกลาง
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นให้บรรลุผลสำเร็จถึงขั้นสูงสุดอย่างสมบูรณ์แบบ	3.67	0.84	มาก
รวม	3.51	0.59	มาก

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean=3.51, SD=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีทั้งข้อคำถามที่อยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งแสวงหาเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคต	3.60	0.79	มาก
2. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์วิธีการทำงานอย่างรอบคอบ	3.42	0.85	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่สามารถริเริ่มทำให้ได้สำเร็จตามแผนงาน	3.34	0.87	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านยกย่องพนักงานที่มีความสามารถและชำนาญสูง	3.36	0.88	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านมุ่งให้มีผลดำเนินการดีที่สุดเหนือคู่แข่ง	3.32	0.82	ปานกลาง
6. พนักงานในองค์กรมีการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว	3.34	0.85	ปานกลาง
7. องค์กรของท่านยึดวิธีการทำงานที่เป็นไปได้จริง	3.53	0.90	มาก
8. พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นและอีกเต็มต่องานอย่างเต็มที่	3.31	0.92	ปานกลาง
9. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้เท็จจริงตามความเป็นจริง	3.36	0.91	ปานกลาง
10. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดการแข่งขันระหว่างกัน	3.14	0.88	ปานกลาง
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักมอบหมายงานที่มีความท้าทาย	3.32	0.86	ปานกลาง
12. องค์กรของท่านต้องการวิธีการทำงานที่ดีที่สุด	3.79	0.83	มาก
รวม	3.40	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.40, SD=0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียง 3 ข้อที่อยู่ในระดับมากคือ องค์กรของท่านต้องการวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Mean=3.79, SD=0.83) ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งแสวงหาเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคต (Mean=3.60, SD=0.79) และองค์กรของท่านยึดวิธีการทำงานที่เป็นไปได้จริง (Mean=3.53, SD=0.90)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. ปัจจุบันท่านพอใจในงานที่รับผิดชอบ	3.72	0.82	มาก
2. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ	3.80	0.82	มาก
3. งานของท่านเป็นงานที่ทำให้ท่านมีความสามารถ	3.52	0.89	มาก
4. งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ	3.55	0.84	มาก
5. งานของท่านเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย	3.43	0.95	ปานกลาง
6. งานของท่านเป็นงานที่น่ายอมรับนับถือ	3.56	0.83	มาก
7. ท่านไม่ภูมิใจในผลงานที่ท่านได้ลงมือทำ	3.53	1.11	มาก
รวม	3.31	0.52	ปานกลาง

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.31, SD=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับปานกลางคือ งานของท่านเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย (Mean=3.43, SD=0.95)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. ท่านพึงพอใจกับรายได้ที่ได้รับ	3.00	1.02	ปานกลาง
2. เงินเดือนของท่านไม่พอใช้จ่าย	2.69	1.19	ปานกลาง
3. เงินเดือนของท่านมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ	2.87	0.98	ปานกลาง
4. เงินเดือนที่ท่านได้รับจากการทำงานเพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดเดือน	2.64	1.07	ปานกลาง
5. อัตราเงินเดือนของท่านจัดอยู่ในระดับต่ำกว่าอัตราท้องตลาด	3.09	0.97	ปานกลาง
6. เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ของท่านกับพนักงานคนอื่น ๆ ท่านมีความพอใจกับรายได้ที่ได้รับ	2.96	0.90	ปานกลาง
รวม	2.95	0.57	ปานกลาง

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=2.95, SD=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. การเลื่อนตำแหน่งงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน	3.08	1.15	ปานกลาง
2. ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง	2.65	1.13	ปานกลาง
3. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี	2.77	1.03	ปานกลาง
4. ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า	3.08	1.07	ปานกลาง
5. โอกาสที่ท่านจะได้เลื่อนตำแหน่งค่อนข้างจำกัด	2.83	1.08	ปานกลาง
6. ท่านได้เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	2.88	0.95	ปานกลาง
รวม	2.91	0.69	ปานกลาง

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=2.91, SD=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1.หัวหน้ามักจะช่วยเหลือท่านเกี่ยวกับการทำงาน	3.11	1.02	ปานกลาง
2.หัวหน้าของท่านเป็นคนที่มีความคิดทันสมัย	3.42	0.94	ปานกลาง
3.หัวหน้ามักไม่ค่อยมีแผนในการทำงาน	3.31	0.99	ปานกลาง
4.หัวหน้ามักจะให้คำแนะนำในการทำงานกับท่านเมื่อท่านมีปัญหาเรื่องงาน	3.40	0.97	ปานกลาง
5.หัวหน้าของท่านมีการวางแผนที่ดี	3.44	0.94	ปานกลาง
6.หัวหน้าท่านมักจะให้คำแนะนำในการทำงานแบบให้ผ่านไป	3.09	0.99	ปานกลาง
7.หัวหน้าของท่านมีไหวพริบปฏิภาณดี	3.51	0.89	มาก
รวม	3.21	0.57	ปานกลาง

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.21, SD=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามเกือบทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับมากคือ หัวหน้าของท่านมีไหวพริบปฏิภาณดี (Mean=3.51, SD=0.89)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน

ข้อรายการ	Mean	SD	ระดับ
1. ท่านคิดว่าทีมงานของท่านเป็นทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ	3.53	0.87	มาก
2. ท่านสามารถปรึกษาปัญหาต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงานได้	3.50	0.86	มาก
3. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนมากเป็นคนฉลาด	3.45	0.71	ปานกลาง
4. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนมากคอยช่วยเหลือเมื่อท่านมีความลำบาก	3.50	0.78	มาก
5. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.59	0.83	มาก
6. ท่านพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	3.61	0.84	มาก
รวม	3.53	0.65	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean=3.53, SD=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับปานกลางคือ เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนมากเป็นคนฉลาด (Mean=3.45, SD=0.71)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน (t-test independent) ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance) เมื่อพบความแตกต่างกันทางสถิติ ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที (t-test) ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในการทำงาน	เพศ	n	Mean	SD	t	p
ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ ความพึงพอใจในตัวเอง	ชาย	101	3.35	0.55	.957	.340
	หญิง	100	3.28	0.49		
ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน	ชาย	101	2.95	0.63	-.014	.989
	หญิง	100	2.95	0.50		
ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า	ชาย	101	2.89	0.76	-.411	.682
	หญิง	100	2.93	0.62		
ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา	ชาย	101	3.24	0.61	.641	.522
	หญิง	100	3.19	0.53		
ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	ชาย	101	3.55	0.65	.410	.682
	หญิง	100	3.51	0.66		

หมายเหตุ $p > .05$

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที (t-test) ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจ ในการทำงาน	อายุ	n	Mean	SD	F	p	การเปรียบเทียบ รายคู่
ความพึงพอใจใน สภาพการทำงาน/ ความพึงพอใจใน ตัวงาน	20-30 ปี	52	3.31	0.48	.352	.788	-
	31-40 ปี	69	3.32	0.56			
	41-50 ปี	49	3.35	0.47			
	50 ปี ขึ้นไป	31	3.23	0.58			
	รวม	201	3.31	0.52			
ความพึงพอใจใน การจ่าย ค่าตอบแทน	20-30 ปี	52	3.02	0.60	.849	.469	-
	31-40 ปี	69	2.86	0.62			
	41-50 ปี	49	2.96	0.46			
	50 ปี ขึ้นไป	31	2.98	0.54			
	รวม	201	2.95	0.57			
ความพึงพอใจ ในโอกาส ความก้าวหน้า	20-30 ปี	52	3.16	0.64	3.377*	.019	20-30 ปี > 41-50 ปี
	31-40 ปี	69	2.85	0.65			
	41-50 ปี	49	2.76	0.73			
	50 ปี ขึ้นไป	31	2.88	0.75			
	รวม	201	2.91	0.69			
ความพึงพอใจใน ผู้บังคับบัญชา	20-30 ปี	52	3.34	0.66	1.982	.118	-
	31-40 ปี	69	3.24	0.49			
	41-50 ปี	49	3.14	0.56			
	50 ปี ขึ้นไป	31	3.05	0.56			
	รวม	201	3.21	0.57			
ความพึงพอใจใน เพื่อนร่วมงาน	20-30 ปี	52	3.70	0.66	2.056	.107	-
	31-40 ปี	69	3.54	0.63			
	41-50 ปี	49	3.39	0.59			
	50 ปี ขึ้นไป	31	3.46	0.75			
	รวม	201	3.53	0.65			

หมายเหตุ * $p < .05$

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวตน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 20-30 ปี มีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี



ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจ ในการทำงาน	ระดับ การศึกษา	n	Mean	SD	F	p	การเปรียบเทียบ รายคู่
ความพึงพอใจใน สภาพการทำงาน/ ความพึงพอใจใน ตัวงาน	ต่ำกว่า	67	3.23	0.65	1.495	.227	-
	ปริญญาตรี	96	3.38	0.44			
	ปริญญาโท	38	3.29	0.43			
	รวม	201	3.31	0.52			
ความพึงพอใจใน การจ่ายค่าตอบแทน	ต่ำกว่า	67	2.83	0.58	2.953	.054	-
	ปริญญาตรี	96	2.97	0.59			
	ปริญญาโท	38	3.10	0.43			
	รวม	201	2.95	0.57			
ความพึงพอใจใน โอกาส ความก้าวหน้า	ต่ำกว่า	67	2.75	0.76	2.982	.053	-
	ปริญญาตรี	96	3.01	0.68			
	ปริญญาโท	38	2.95	0.57			
	รวม	201	2.91	0.69			
ความพึงพอใจใน ผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่า	67	3.12	0.65	3.091	.048	ปริญญาตรี > ต่ำกว่าปริญญาตรี
	ปริญญาตรี	96	3.32	0.52			
	ปริญญาโท	38	3.12	0.51			
	รวม	201	3.21	0.57			
ความพึงพอใจใน เพื่อนร่วมงาน	ต่ำกว่า	67	3.38	0.69	2.954	.054	-
	ปริญญาตรี	96	3.60	0.63			
	ปริญญาโท	38	3.64	0.61			
	รวม	201	3.53	0.65			

หมายเหตุ * $p < .05$

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความพึงพอใจในสภาพ การทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในโอกาส ความก้าวหน้า และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา มากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี



ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจ ในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	N	Mean	SD	F	p	การ เปรียบเทียบ รายคู่
ความพึงพอใจใน สภาพการทำงาน/ ความพึงพอใจใน ตัวงาน	ผู้บริหาร	5	3.80	0.33	2.741*	.044	ผู้บริหาร > ปฏิบัติการ/ พนักงาน สนาม
	หัวหน้าฝ่าย/ สนาม	13	3.53	0.46			
	ผู้จัดการฝ่าย/ แผนก	6	3.48	0.43			
	ปฏิบัติการ/ พนักงานสนาม	177	3.28	0.52			
	รวม	201	3.31	0.52			
ความพึงพอใจใน การจ่าย ค่าตอบแทน	ผู้บริหาร	5	3.43	0.38	2.604	.053	-
	หัวหน้าฝ่าย/ สนาม	13	3.15	0.45			
	ผู้จัดการฝ่าย/ แผนก	6	3.22	0.62			
	ปฏิบัติการ/ พนักงานสนาม	177	2.91	0.57			
	รวม	201	2.95	0.57			
ความพึงพอใจใน โอกาส ความก้าวหน้า	ผู้บริหาร	5	3.63	0.43	2.288	.080	-
	หัวหน้าฝ่าย/ สนาม	13	3.03	0.62			
	ผู้จัดการฝ่าย/ แผนก	6	3.11	1.19			
	ปฏิบัติการ	177	2.88	0.68			
	รวม	201	2.91	0.69			

ความพึงพอใจ ในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	N	Mean	SD	F	p	การ เปรียบเทียบ รายคู่
ความพึงพอใจใน ผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร	5	3.54	0.34	.616	.606	-
	หัวหน้าฝ่าย/ สนาม	13	3.20	0.62			
	ผู้จัดการฝ่าย/ แผนก	6	3.29	0.48			
	ปฏิบัติการ/ พนักงานสนาม	177	3.20	0.57			
	รวม	201	3.21	0.57			
ความพึงพอใจใน เพื่อนร่วมงาน	ผู้บริหาร	5	4.33	0.26	4.433*	.005	ผู้บริหาร > ปฏิบัติการ/ พนักงาน สนาม
	หัวหน้าฝ่าย/ สนาม	13	3.90	0.59			
	ผู้จัดการฝ่าย/ แผนก	6	3.50	0.56			
	ปฏิบัติการ/ พนักงานสนาม	177	3.48	0.65			
	รวม	201	3.53	0.65			

หมายเหตุ * $p < .05$

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า และความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา พบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งปฏิบัติการ/พนักงานสนาม

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเอฟ (F-test) ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ความพึงพอใจ ในการทำงาน	ประสบการณ์ การทำงาน	N	Mean	SD	F	p
ความพึงพอใจใน สภาพการทำงาน/ ความพึงพอใจใน ตัวงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	10	3.31	0.54	1.129	.344
	1-5 ปี	65	3.33	0.53		
	6-10 ปี	46	3.20	0.55		
	11-15 ปี	25	3.27	0.49		
	15 ปีขึ้นไป	55	3.41	0.48		
	รวม	201	3.31	0.52		
ความพึงพอใจใน การจ่าย ค่าตอบแทน	ต่ำกว่า 1 ปี	10	3.30	0.46	1.834	.124
	1-5 ปี	65	2.92	0.61		
	6-10 ปี	46	2.82	0.61		
	11-15 ปี	25	2.99	0.56		
	15 ปีขึ้นไป	55	3.01	0.47		
	รวม	201	2.95	0.57		
ความพึงพอใจ ในโอกาส ความก้าวหน้า	ต่ำกว่า 1 ปี	10	3.13	0.82	1.702	.151
	1-5 ปี	65	3.05	0.62		
	6-10 ปี	46	2.76	0.80		
	11-15 ปี	25	2.92	0.71		
	15 ปีขึ้นไป	55	2.82	0.63		
	รวม	201	2.91	0.69		
ความพึงพอใจใน ผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่า 1 ปี	10	3.51	0.61	1.742	.142
	1-5 ปี	65	3.29	0.63		
	6-10 ปี	46	3.12	0.47		
	11-15 ปี	25	3.27	0.56		
	15 ปีขึ้นไป	55	3.11	0.56		
	รวม	201	3.21	0.57		

ความพึงพอใจ ในการทำงาน	ประสบการณ์ การทำงาน	N	Mean	SD	F	p
ความพึงพอใจใน เพื่อนร่วมงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	10	3.88	0.53	2.415	.051
	1-5 ปี	65	3.62	0.65		
	6-10 ปี	46	3.35	0.64		
	11-15 ปี	25	3.38	0.51		
	15 ปีขึ้นไป	55	3.58	0.70		
	รวม	201	3.53	0.65		

หมายเหตุ $p > .05$

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเอฟ (F-test) ของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกเป็นผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) และความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง (TASK) ตัวแปรความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (PAY) ตัวแปรความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (ADV) ตัวแปรความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (SUPER) ตัวแปรความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (COWORK) ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

ตัวแปรในการวิจัย	ORGCUL	CLAN	ADAPT	BUREAU	ACH
JOBSAT	0.684**	0.566**	0.641**	0.638**	0.675**
TASK	0.585**	0.498**	0.548**	0.537**	0.571**
PAY	0.385**	0.329**	0.346**	0.367**	0.373**
ADV	0.383**	0.329**	0.337**	0.340**	0.412**
SUPER	0.591**	0.450**	0.585**	0.549**	0.596**
COWORK	0.568**	0.475**	0.536**	0.549**	0.525**

หมายเหตุ ** $p < .01$

ตารางที่ 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.684 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) สูงที่สุด คือตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) รองลงมาคือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย (CLAN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.675, 0.641, 0.638 และ 0.566 ตามลำดับ

5.2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) โดยวิธีการใส่ตัวแปรทุกตัวในสมการ (enter method) โดยตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) และตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH)

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	b	SE	β		
Constant	1.459	.137		10.629*	.000
CLAN	.049	.054	.075	.897	.371
ADAPT	.122	.069	.186	1.762	.080
BUREAU	.072	.084	.098	.863	.389
ACH	.269	.077	.384	3.497*	.001
Model: R = .675 R ² = .483 adjusted R ² = .473 S _{est} = .318 F = 45.864* p = .000					

หมายเหตุ * p < .05

ตารางที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ตัว สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้ดีปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.675 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination หรือ R²) เท่ากับ 0.483 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเมื่อปรับค่าแล้ว (Adjusted R²) = 0.473 แสดงว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 47.3 มีความคลาดเคลื่อนในการทำนายโดยเฉลี่ย (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.318 โดยในตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มีตัวแปรอิสระเพียง 1 ตัว ที่สามารถทำนายตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH)

สมการถดถอยที่ใช้ในการทำนายเขียนได้ดังสมการ

$$\text{JOBSAT} = 1.459 + 0.049 \text{ CLAN} + 0.122 \text{ ADAPT} + 0.072 \text{ BUREAU} + 0.269 \text{ ACH}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) มีค่าเท่ากับ 1.459 คะแนน

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.049 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ แต่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.122 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ แต่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.072 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ แต่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.269 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำนวน 11 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 374 คน โดยผู้วิจัยค้นหาข้อมูลจำนวนพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากเว็บไซต์ และโทรศัพท์สอบถามโดยตรงจากเจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬา ได้ข้อมูลจำนวนพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) เมื่อขนาดประชากร 380 คน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 5% ควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 191 คน แต่เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 201 คน

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยดังนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชาการ มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 56 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน 2) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา 3) ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน 4) ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง และ 5) ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า จำนวน 36 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

1. พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นว่า ศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Mean=3.59, SD=0.88) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Mean=3.40, SD=0.88) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (Mean=3.40, SD=0.63) และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (Mean=3.25, SD=0.67) ตามลำดับ

2. พนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.19, SD=0.45) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุดคือ ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Mean=3.53, SD=0.66) รองลงมาคือ ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง (Mean=3.31, SD=0.52) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (Mean=3.21, SD=0.57) ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (Mean=2.94, SD=0.58) และความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (Mean=2.90, SD=0.71) ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์การทำงาน พบว่า

3.1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

3.2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุ 20-30 ปี มีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี

3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชามากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาโท

3.4 พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/สนาม มีความพึง

พอใจในสภาพการทำงาน/ความพึงพอใจในตัวเอง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งปฏิบัติการ/พนักงานสนาม นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารมีความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งปฏิบัติการ/พนักงานสนาม

3.5 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

4. ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 48.3 โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

5. สรุปสมการถดถอยที่ใช้ในการทำนายเขียนได้ดังสมการ

$$\text{JOBSAT} = 1.459 + 0.049\text{CLAN} + 0.122\text{ADAPT} + 0.072\text{BUREAU} + 0.269\text{ACH}$$

ถ้าตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) มีค่าเท่ากับ 1.459 คะแนน

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.049 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ แต่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CLAN) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.122 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ แต่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (ADAPT) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.072 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ แต่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BUREAU) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT)

ถ้าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (ACH) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (JOBSAT) เพิ่มขึ้น 0.269 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นคงที่ และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผล

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จากการสุ่มตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ/พนักงานสนาม ซึ่งผลจากการศึกษา สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมมีความคิดเห็นเป็นแบบราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เคยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐมาก่อนที่มีกฎระเบียบ มีข้อบังคับ มีกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดของแบบราชการมาเป็นระยะเวลายาวนานก่อนที่จะปรับมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ค่านิยมของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยมีลักษณะ มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุเป็นผล ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักการประหยัด ซึ่งมีความสอดคล้องแนวคิดของ Daft (2002) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมแบบราชการที่เน้นความเสถียรภาพมั่นคงมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการให้ความมั่นคง มุ่งเน้นความเป็นระเบียบ การประหยัด การใช้เหตุผล และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วีรพล จักรตรีมงคล (2548) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง มีลักษณะรูปแบบวัฒนธรรมเป็นแบบราชการ ทั้งนี้อาจเพราะองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งอยู่ภายใต้กฎระเบียบของราชการมาระยะเวลายาวนานถึง 45 ปี

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน กรุงเทพมหานคร จกการศึกษาพบว่าในภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติหรือพนักงานสนามจำนวนมากกว่า ตำแหน่งอื่นๆ ที่ไม่ค่อยมีโอกาสการได้เสนอความคิดเห็น การได้ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาเท่ากับพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป และยังมีค่าตอบแทนน้อย จึงทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าองค์กรจะกระตุ้นเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากเท่าไรก็ตามก็ไม่ทำให้พนักงานของศูนย์กีฬามีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนกิจ เที่ยงโฮม (2551) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะพนักงานยังมีความต้องการในด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าอยู่ และไม่พอใจในด้านสภาพงาน และนอกจากนี้การศึกษามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรพงษ์ เจริญพรณ (2531) ที่เห็นเหมือนกันว่าบุคลากรที่เป็นทั้งข้าราชการและลูกจ้างของกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรมีสถานเป็นทั้งข้าราชการและลูกจ้างประจำโดยลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าข้าราชการและยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg, F. B. (1959) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างตอบแทน ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร การยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบาย การบริหารงาน และสภาพการทำงาน

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามอายุ จำแนกตามระดับการศึกษาและจำแนกตามตำแหน่งงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่แล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุ 20-30 ปีมีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้ามากกว่าผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยมีความคาดหวัง มีระยะเวลาในการทำงาน และมีโอกาสที่จะศึกษาหาความรู้ได้มากกว่าผู้ที่มีอายุที่อยู่ในช่วงวัยใกล้เกษียณในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2521) กล่าวว่าพนักงานที่มีอายุน้อยมีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าสูงกว่าผู้ที่มีอายุมาก นอกจากนี้เปรียบเทียบโดยจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา

ระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีตำแหน่งงานที่สูงกว่าจึงได้มีโอกาสได้ใกล้ชิด ได้เสนอแนะ ออกความคิดเห็นให้แก่ผู้บังคับบัญชามากกว่าจึงทำให้พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความผูกพันและพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบ โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน/ตัวงานและความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการหรือพนักงานสนาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ที่มีตำแหน่งงานที่ดีทำให้มีศักดิ์ศรี มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยกย่องทางสังคม และทำให้มีเพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือเมื่อท่านลำบาก ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg, F. B. (1959) และแนวคิดของ Gillmer (1966) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยคำจูงใจ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เช่น ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ฌอนอมทรัพย์ สุกุลทอง (2547) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลที่มีอายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพทางครอบครัวระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ในสถานี่ จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ และสภาพพื้นที่ที่รับผิดชอบต่างกัันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติกันมา จนกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ รวมถึงพฤติกรรมขององค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม จึงส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานกันอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วีรพล จักรตรึงมกล (2548) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พบว่าความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ

ธนกิจ เชียงโฮม (2551) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 อาจกล่าวได้ว่าเมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงจะส่งผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

3.1 วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของจากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครมากที่สุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2002) กล่าวไว้ว่า การให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุกรการมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน และการริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ และเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปจึงเป็นเหตุผลที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครมากที่สุด

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกดีต่อองค์กรที่ทำงาน ยังส่งผลให้สามารถที่จะทำงานเกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จตามเป้าหมายในองค์กรต่อไป

2. จากผลการวิจัยนี้ สามารถนำข้อมูลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร พนักงานที่มีความแตกต่างกันทางด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีส่วนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาที่แตกต่างกันตามความแตกต่างแต่ละด้านตามทีระบุไว้แต่ละหน่วยงาน ผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมและเข้าใจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรต่อไป และพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นตลอดเวลา

2.1 จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในองค์กร เพื่อเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และทำงานกับองค์กรอย่างยั่งยืนยาวนานไม่คิดแสวงหาหารงานทำใหม่

3. ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารในองค์กรควรจะใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาในการทำงานของพนักงานให้อยู่ในระดับดียิ่งขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานครกับพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยเอกชน หรือพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในจังหวัดอื่น ๆ

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงอย่างเดียว การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือทำการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research) เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรีซ สืบสนธิ์. (2538). **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- กัญญาณัฐ บุญพวง. (2551). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ระดับ ปริญญาโท.สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, วิทยานิพนธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- กัมพล พันธุ์เกษม. (2548). **วัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพและการจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจ โดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท TRUE. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนากีฬา สำนักกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2549). **การแข่งขัน กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 33 “ศาลายาเกมส์” ณ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา จังหวัดนครปฐม 23-30 ธันวาคม 2548.** กรุงเทพมหานคร:อักษรสยามการพิมพ์.
- ชินินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. (2550). **การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2550.**
- ชัยวัฒน์ เหล่าสืบสกุลไทย. (2531). **ความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้ฝึกสอนกีฬาของศูนย์ส่งเสริม กีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.**
- ณพลพงษ์ เสาะสมบุรณ์. (2548). **วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ที่มีผลต่อการพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัทฟอร์ด โอเปอเรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ.**
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). **การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากรู้เห็น.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร. –กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.**

- ณัฐธา ถือชื่อ. (2542). **การศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬา จังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาลัย จันทระเสนา. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขใน ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดลาพูน**. ปัญหาพิเศษสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ถนอมทรัพย์ สกุกทอง. (2547). **ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับ ตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธนกิจ เฮียงโฮม. (2551). **ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สาขาพัฒนาสังคม โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา**.
- นงลักษณ์ นิมปี. (2547). **บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการใน สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นพพร เพ็ชรพูล. (2538). **สภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันท์สภรณ์ อภิศักดิ์กุล. (2548). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศาสตร์ดุขภูบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม).
- นัยนา หันมี. (2542). **การศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินงานด้านกีฬาขององค์การบริหารส่วนตำบล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. (2537). **จิตวิทยาองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

- ประคอง กรรณสูต. (2542). **สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา.
- ปิ่นฉัตร เทียนทอง. (2555). **วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรสุข อัครนิเวศน์. (2541). **คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีโรงงานอุตสาหกรรมเปิดทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พัชรีลี ชมพุกำ. (2552). **องค์การและการจัดการ** กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- พันธุ์ปรี ดาบเงิน. (2539). **การศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ ทรวงโพธิ์, วันทนี ภูมิภัทราคม และ ชีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล, วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ปีที่ : 4 ฉบับที่ : 2, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**.
- พินิจ หนูเกตุ. (2551). **วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรในเขตพื้นที่ศึกษาสุราษฎร์ธานี**. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารศึกษา).
- ไพฑูรย์ สอนทน. (2542). **คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์** วิทยานิพนธ์, หลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารสาธารณสุข, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพฑูรย์ พุทธิพงษ์. (2539). **ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างสุขาภิบาลศึกษากรณีสุขาภิบาล เวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขา รัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภคินิจ ศรีธธา. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรงบริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ภูริวัตร ประเสริฐยา. (2546). **วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานบริษัทโทโตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด**. หลักสูตรปริญญาบริหารมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, มิถุนายน 2546.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ร็อบบิ้นส์ สตีเฟนส์ พี. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ลาวัลย์ พร้อมสุข. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาสรี จันทร์เสวี และชูใจ อักษรสมย์. (2546). **การสร้างวัฒนธรรมองค์การ : ศึกษากรณี บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์, คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรพล จักษ์ตรีมงคล. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครีเอทีฟ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศุภวิทย์ ทองสิริพัฒน์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีเครือข่ายแก้ไขหนี้ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2551). **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมเจตน์ ชื่นปรีชา. (2534). **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- สมมาต เพ็ชรเรือง. (2546). **ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทโตชิบา (ประเทศไทย)**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมิต สัชฌกร. (2553). **การประสานงาน**. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2553.
- สิมาพร แจ่มบุญศรี. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- _____. (2545). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2550). **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพร์เพช.
- สุพิตร สมานโต. (2542). **สถาบันอุดมศึกษากับแผนการพัฒนากิจการและการจัดตั้งองค์การกึ่งการบรรยายในการ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนากิจการกึ่ง”** โดยทบวงมหาวิทยาลัย (21-23 ก.ค.2542) ณ โรงแรมการ์เดนบีชรีสอร์ท ชลบุรี.
- สุรัชย์ เปียงตั้ง (2547). **วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุรพงศ์ เจริญพรรณ. (2537). **ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกองกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษาและแนะแนว) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. (2550). **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). **ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment).**

กรุงเทพฯ: วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.

อภิวัฒน์ เปรมบุญ. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการ**

ทำงานของข้าราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ ระดับ 1 – ระดับ 6 ในเขต

กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต.

อมรรัตน์ บำรุงผล. (2553). **ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร กรณีการควบรวมกิจการ**

บริษัท มอริ เซอิกิ แมนู แฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด.บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อรุณรัตน์ คันธา. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้ของการเรียนรู้**

สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์

ศศ.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉรา บุษมาลา. (2548). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน**

บริษัท อุตสาหกรรมพรหมไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). : บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อัสनिया สุวรรณศิริกุล. (2549). **คุณภาพชีวิตในการทำงานที่แท้จริงสู่ความภักดีที่ยั่งยืน. การบริหาร**

สำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ, ตามคู่มือฯ 10 วางแผนคุณภาพชีวิตคนทำงาน.

การบริหารสำหรับนักบริหารบุคคลมืออาชีพ, การบริหารนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ.

อารี เพชรมุศ. (2537). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์**

ภาษาอังกฤษ

Allport, G. W. (1987). In **A History of Psychology in Autobiography**, edited by E. Boring and G. Lindzey. Boston: Beacon Press.

Bahamond - Gunnell, Mayda A. (2000). **Teachers' Perceptions of School Culture in Relation to Job Satisfaction and Commitment**. Dissertation, Ed.D. (Teaching, Learning and Leadership). Kalamazoo : The Graduate College West Michigan University. Photocopied.

Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). **Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms That Form Organizational Culture and Drive Performance**. Journal of Managerial Psychology

Barnard, C. I. (1966). **Organization and Management**. Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Chins-Fu, C. (1993). **Competency Assessment in Sport Management for The Republic of China (Taiwan)**. Dissertation Abstracts Management.

Cooper, A.M. (1958). **How to supervise people**. New York : McGraw – Hill Book.

Daft, R. L. (2002). **Organization Theory and Design**. 7th ed. Ohio: South-Western College Publishing.

Dunham, L. R. (1991). “**The Relationship of Organizational Culture Gap and Job Satisfaction Among Nurse**”. Dissertation Abstracts. (February 1991): 3778.

Evans, M.T. (1971). **Managing the new managers**. Personnel Administration, 5 (7),

Gibson, L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J. H. (1997). **Organizations, behavior, structure, processes**. (9th ed.). Boston : Mc Graw – Hill.

_____. (2003). **Organizations, behavior, structure, processes**. 11th ed. New York : Mc Graw – Hill.

Gilmer, V. Haller B. et al. (1966). **Industrial Psychology**. New York : McGraw-Hill

- Herzberg, F. B. and Snyderman, B. B..1959.**The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Lotus Development Corp. v. (1992). **Paperback Software Int'l: Copyrightability for Theuser Interface of Computer Software In** The United States and the international realm Lionel M. Lavenue , Candidate.
- Manning, M. & Patricia, H. (1987). **Leadership skills for woman**. London :Kogan Page.
- Maslow, A. (1970). **Motivation and Personnality**. New York : Harper and Row Publishers.
- McClelland, D. C. (1961). **The Achieving Society**. New York : D. Van Nostrand Company Ine.
- McGregor, D. 1969. **The Human Side of Enterprise**. Now York : McGraw – Hill Book Company.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968). **Managerial attitudes and performances**. Homewood : Richard D. Erwin.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). **Managerial attitudes and performance**. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Schermerhorn J. R, Hunt J. G and Osborn R. N. (2007). **Organizational behavior**. New York: Wiley & Sons.
- Scott, M. M. (1970). **Every Employer a Manager : More Meaningful work Through Jop Environment**. New York : McGraw–Hill.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near. J. P. (1983). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**. Journal of Applied Psychology. 68 (4).
- Thibault, L. (1993). **Strategy in Nonprofit Sport Organization**. Proquest Dissertation Abstracts. Canada: University of Alberty.
- Wagner, S. L. (1989). **An Investigation of Dispositional and Attitudinal Correlates and Self-Stated Motives of a Dimension of Organizational Citizenship Behavior**. (Online). Available:<http://www.dbonline.igroupnet.com/dao/detail.nsp>

เว็บไซต์

เว็บไซต์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (26 สิงหาคม 2558). from <http://www.cusc.chula.ac.th/wordpress/the-management-and-staff/>

เว็บไซต์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (26 สิงหาคม 2558). from <http://sp.ku.ac.th/new/>

เว็บไซต์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (26 สิงหาคม 2558).from <http://www.tusports.net/Vipstaff.html>

เว็บไซต์มหาวิทยาลัยมหิดล [ออนไลน์]. (26 สิงหาคม 2558).from <http://www.ss.mahidol.ac.th.>

เว็บไซต์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.(26 สิงหาคม 2558).from <http://sport.swu.ac.th/personnel.html>.

เว็บไซต์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (26 สิงหาคม 2558).from www.sport.ru.ac.th/main-index.html.

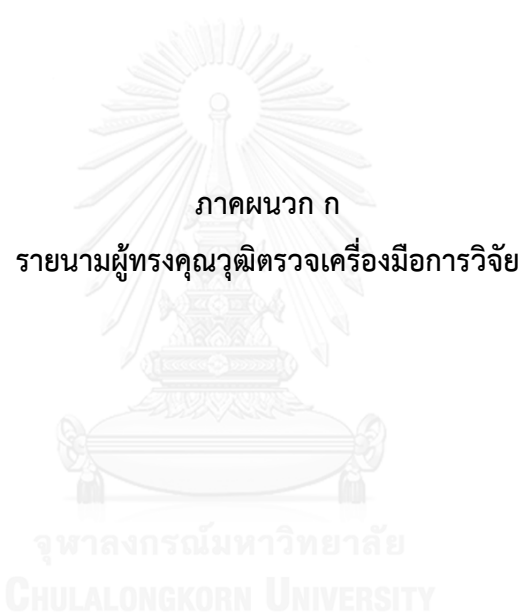
เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (11 กันยายน 2558). from www.mua.go.th/.

เว็บไซต์สำนักคณะกรรมการกฤษฎีกา. (11 กันยายน 2558). from http://legal.tu.ac.th/tu_51/tu_control/pdf/.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไชยรัตน์ คุณาชีวะ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 - อธิการบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - อาจารย์พิเศษสอนกีฬาของ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
 - อาจารย์ผู้สอนกีฬาทennis ของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 - รองคณบดี กำกับดูแลหน่วยบุคคล หน่วยสารบรรณ หน่วยอาคารสถานที่และยานพาหนะ หน่วยบัญชี และหน่วยการเงิน และหน่วยกิจการนิสิตและนิสิตเก่าสัมพันธ์
 - อาจารย์ผู้สอนแขนงวิทยาศาสตร์การกีฬา
 - อดีตผู้อำนวยการศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภัทย์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 - อาจารย์ผู้สอนแขนงการจัดการการกีฬา
 - อดีตผู้อำนวยการศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรชัย ฉัตรบุญกุล (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 - รองคณบดี กำกับดูแลหน่วยกิจการนานาชาติ/เลขาแขนงวิชาการจัดการการกีฬา
 - อาจารย์ผู้สอนแขนงการจัดการการกีฬา
5. อาจารย์ สุวัฒน์ กลิ่นเกษร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 - อาจารย์ผู้สอนโรงเรียนสาธิตมัธยม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - รองผู้อำนวยการศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คนปัจจุบัน)





แบบสอบถาม (พนักงานของศูนย์กีฬา)

สำหรับการวิจัยเรื่อง :ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร

“The Relationship Between Organizational Culture and Employees' Job Satisfactions of Sports Center in the Autonomous Universities in Bangkok”

คำชี้แจง

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ด้วยความเป็นจริงและตอบคำถามให้ครบทุกข้อ ข้อมูลที่ท่านกรุณาตอบนี้จะเก็บเป็นความลับและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใด ๆ กับการปฏิบัติงานเป็นการศึกษาในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานของศูนย์กีฬาทุกระดับ

3. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 56 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 32 ข้อ

ใช้เวลาทำโดยประมาณ 10 - 20 นาที

4. ในการตอบแบบสอบถามให้ปฏิบัติดังนี้

ส่วนที่ 1 ให้ใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่เป็นจริง

ส่วนที่ 2 ให้ใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ช่องระดับผลการดำเนินการให้ตรง

ความเป็นจริงมากที่สุดโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ระดับความคิดเห็น หมายเลข 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็น หมายเลข 2 หมายถึง น้อย

ระดับความคิดเห็น หมายเลข 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความคิดเห็น หมายเลข 4 หมายถึง มาก

ระดับความคิดเห็น หมายเลข 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ให้ใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ช่องระดับผลการดำเนินการให้ตรง
ความเป็นจริงมากที่สุดโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ระดับความพึงพอใจ หมายเลข 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับความพึงพอใจ หมายเลข 2 หมายถึง น้อย

ระดับความพึงพอใจ หมายเลข 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความพึงพอใจ หมายเลข 4 หมายถึง มาก

ระดับความพึงพอใจ หมายเลข 5 หมายถึง มากที่สุด

5. ในฐานะที่ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญในการวิจัย จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความรู้สึกของท่านเองให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้จัดการ หัวหน้า และเจ้าหน้าที่ จะเป็นการสะท้อนสภาพความเป็นจริงที่ใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเท่านั้น

นางสาวอารีย์ โพธิ์ขวัญ

นิสิตปริญญาโท แขนงวิชาสาขาการจัดการศึกษา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง 1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () และกรอกข้อความลงในช่องว่างกำหนดให้
ตามความเป็นจริง

2. โปรดเติมข้อความลงในช่องว่าง.....ให้ตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- () 1) ชาย () 2) หญิง

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ

- () 1) อายุต่ำกว่า 20 ปี () 2) อายุ 20 – 30 ปี
() 3) อายุ 31 – 40 ปี () 4) อายุ 41 – 50 ปี
() 5) อายุสูงกว่า 50 ปี

3. ท่านจบการศึกษาสูงสุดระดับใด

- () 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
() 2) ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
() 3) ปริญญาโท
() 4) ปริญญาเอก

4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

- () 1) ระดับผู้บริหาร () 2) ระดับหัวหน้าฝ่าย/สนาม
() 3) ระดับผู้จัดการฝ่าย/แผนก () 4) ระดับปฏิบัติการ/พนักงานสนาม

5. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานของท่าน

- () 1) ต่ำกว่า 1 ปี
() 2) 1 - 5 ปี
() 3) 6 - 10 ปี
() 4) 11 - 15 ปี
() 5) 15 ปีขึ้นไป



เลขที่โครงการวิจัย..... 938-1158
วันที่รับรอง..... 26 มี.ค. 2559
วันหมดอายุ..... 25 มี.ค. 2560

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้และให้คะแนน ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กร					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งเน้นในข้อตกลงระหว่างกัน					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
4. องค์กรของท่านใช้วิธีการทำงานที่ส่วนใหญ่เห็นพ้องร่วมกันแล้ว					
5. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเสมอ					
6. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ใช้วิธีการทำงานเป็นทีม					
7. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคน					
8. พนักงานในองค์กรมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน					
9. องค์กรของท่านมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน					
10. พนักงานในองค์กรยึดถือข้อตกลงระหว่างกันและเต็มไปด้วยความมั่นใจในตนเอง					
11. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่จำกัดร่วมกับความคิดเห็นส่วนตัว					
12. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน					
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งให้เกิดความยอมรับซึ่งกันและกัน					
14. องค์กรของท่านต้องการตอบสนองความต้องการของพนักงาน					



เลขที่โครงการวิจัย..... 238.1/58
วันที่รับรอง..... 26 ม.ค. 2559
..... 7.5 ม.ค. 2560

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)					
คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้และให้คะแนน ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด					
วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
15. องค์กรของท่านมุ่งให้มีการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ					
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นให้กล้าเสี่ยงและลองผิดลองถูก					
17. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ					
18. องค์กรของท่านใช้วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์หรือใหม่ๆ อยู่เสมอ					
19. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่มีการตอบสนองกับแผนงานทันที					
20. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ใช้วิธีการระดมสมอง					
21. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดการยอมรับวิธีการหรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ					
22. พนักงานในองค์กรไม่ชอบถูกกดดันหรือมีเงื่อนไขในการทำงานมากๆ					
23. องค์กรของท่านมีการกำหนดการทำงานอย่างกว้างขวาง และมีความยืดหยุ่น					
24. พนักงานในองค์กรมีลักษณะใจกว้างและยอมรับฟังความเห็นผู้อื่น					
25. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลอย่างกว้างขวาง ครอบคลุมหลายทางเลือก					
26. องค์กรของท่านมุ่งให้พนักงานใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์					
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่สามารถเกิดผลในการทำงานได้จริง					
28. องค์กรของท่านต้องการวิธีการหรือแนวคิดที่แปลกใหม่					



เลขที่โครงการวิจัย..... 238-1/58
 วันที่รับรอง..... 26 มี.ค. 2559
 วันหมดอายุ..... 25 มี.ค. 2560

ส่วนที่2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)
 คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้และให้คะแนน ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดย
 เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
29. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด					
30. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นให้ปฏิบัติตามและเชื่อ ฟังคำสั่งอย่างเคร่งครัด					
31. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า					
32. องค์กรของท่านใช้วิธีการทำงานที่พิสูจน์แล้วว่า เป็นวิธีที่นำไปสู่ผลสำเร็จ					
33. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่ใช้หลัก เหตุผล					
34. องค์กรของท่านยกย่องพนักงานที่ทำผลงาน ได้มากและถูกต้อง					
35. องค์กรของท่านมุ่งให้มีการทำงานที่มั่นคง ปลอดภัย					
36. พนักงานในองค์กรทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ตามลำดับก่อนหลัง					
37. องค์กรของท่านยึดวิธีการทำงานที่เป็นระบบแบบ แผน					
38. พนักงานมีความสุภาพและเป็นทางการ					
39. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำและสมบูรณ์					
40. องค์กรของท่านมุ่งข้อบังคับและระเบียบวินัย					
41. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีอิทธิพลเหนือพนักงาน					
42. องค์กรของท่านต้องการให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี ในที่ทำงาน					
43. องค์กรของท่านมุ่งแสวงหาความเจริญก้าวหน้า และกล้าได้กล้าเสีย					
44. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นให้บรรลุผลสำเร็จถึง ขั้นสูงสุดอย่างสมบูรณ์แบบ					



เลขที่โครงการวิจัย... 238-1/58
 วันที่รับรอง... 26 มี.ค. 2559
 วันหมดอายุ... 25 มี.ค. 2560

ส่วนที่2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)					
คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้และให้คะแนน ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด					
วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
45. ผู้บังคับบัญชาของท่านมุ่งแสวงหาเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคต					
46. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์วิธีการทำงานอย่างรอบคอบ					
47. องค์กรของท่านมีการยกย่องพนักงานที่สามารถริเริ่มทำให้ได้สำเร็จตามแผนงาน					
48. องค์กรของท่านยกย่องพนักงานที่มีความสามารถและชำนาญสูง					
49. องค์กรของท่านมุ่งให้มีผลดำเนินการที่ดีที่สุดเหนือคู่แข่ง					
50. พนักงานในองค์กรมีการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว					
51. องค์กรของท่านยึดวิธีการทำงานที่เป็นไปได้จริง					
52. พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นและฮึกเหิมต่องานอย่างเต็มที่					
53. องค์กรของท่านแก้ปัญหาโดยใช้เท็จจริงตามความเป็นจริง					
54. องค์กรของท่านมุ่งให้เกิดการแข่งขันระหว่างกัน					
55. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักมอบหมายงานที่มีความท้าทาย					
56. องค์กรของท่านต้องการวิธีการทำงานที่ดีที่สุด					

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้และให้คะแนน ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความพึงพอใจ” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. ปัจจุบันท่านพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ					
2. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ได้รับผิดชอบ					
3. งานของท่านเป็นงานที่ทำให้ท่านมีความสามารถ					
4.งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ					
5. งานของท่านเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย					
6. งานของท่านเป็นงานที่น่ายอมรับนับถือ					
7. ท่านไม่ภูมิใจในผลงานที่ท่านได้ลงมือทำ					
8. ท่านพึงพอใจกับรายได้ที่ได้รับ					
9. เงินเดือนของท่านไม่พอใช้จ่าย					
10. เงินเดือนของท่านมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ					
11.เงินเดือนที่ท่านได้รับจากการทำงานเพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดเดือน					
12. อัตราเงินเดือนของท่านจัดอยู่ในระดับต่ำกว่าอัตราท้องตลาด					
13.เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ของท่านกับพนักงานคนอื่น ๆ ท่านมีความพอใจกับรายได้ที่ได้รับ					
14.การเลื่อนตำแหน่งงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน					
15.ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง					
16.ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี					
17.ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า					
18.โอกาสที่ท่านจะได้เลื่อนตำแหน่งค่อนข้างจำกัด					
19.ท่านได้เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม					
20.หัวหน้ามักจะช่วยเหลือสนับสนุนเกี่ยวกับการทำงาน					



เลขที่โครงการวิจัย..... 238-1/58

วันที่รับรอง..... 26 มี.ค. 2559

วันหมดอายุ..... 25 มี.ค. 2560

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้และให้คะแนน ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดโดยเขียน เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง "ระดับความพึงพอใจ" ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
21.หัวหน้าของท่านเป็นคนที่มีความคิดทันสมัย					
22.หัวหน้ามักไม่ค่อยมีแผนในการทำงาน					
23.หัวหน้ามักจะให้คำแนะนำในการทำงานกับท่านเมื่อท่านมีปัญหาเรื่องงาน					
24.หัวหน้าของท่านมีการวางแผนที่ดี					
25.หัวหน้าท่านมักจะให้คำแนะนำในการทำงานแบบให้ผ่านไป					
26.หัวหน้าของท่านมีไหวพริบปฏิภาณดี					
27.ท่านคิดว่าทีมงานของท่านเป็นทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ					
28.ท่านสามารถปรึกษาปัญหาต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานได้					
29.เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนมากเป็นคนฉลาด					
30.เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนมากคอยช่วยเหลือเมื่อท่านมีความลำบาก					
31.เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
32.ท่านพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					



เลขที่โครงการวิจัย..... 238-1/58
วันที่รับรอง..... 26 มี.ค. 2559
วันหมดอายุ..... 25 มี.ค. 2560

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





00266
20 พ. 59 10 16

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 โทร.0-2218 3202

ที่ จว 076 /2559

วันที่ 29 มกราคม 2559

เรื่อง แจ้งผลผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแจ้งผ่านการรับรองผลการพิจารณา

ตามที่นิสิต/บุคลากรในสังกัดของท่านได้เสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น ในกรณีนี้ กรรมการผู้ทบทวนหลักได้เห็นสมควรให้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยได้ ดังนี้

โครงการวิจัยที่ 238.1/58 เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร (THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTIONS OF SPORTS CENTER IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN BANGKOK) ของ นางสาวอริย์ โพธิ์ขวัญ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

Dr. Pichan

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน
กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดร. อริย์ โพธิ์ขวัญ (ดร.อ.อริย์ โพธิ์ขวัญ)

พิจารณา

อนุมัติ

ไม่อนุมัติ

ถอนขอ

อื่นๆ

เลขที่ - 20 พ. 2559

เรียน คณบดี

รองคณบดี

คณบดี

คณบดี

คณบดี

คณบดี

Dr. Pichan

3 พ. 59

กรรมการ-จัดตั้งคณะ

Dr. Pichan

30.1.59



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์/โทรสาร: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

AF 01-12

COA No. 011/2559

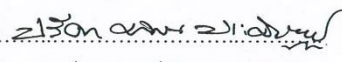
ใบรับรองโครงการวิจัย

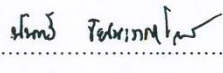
โครงการวิจัยที่ 238.1/58 : ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน
ของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน
กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยหลัก : นางสาวอริย์ โพธิ์ขวัญ

หน่วยงาน : คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม... 
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทศนประดิษฐ์)
ประธาน

ลงนาม... 
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะงศาโรจน์)
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 26 มกราคม 2559

วันหมดอายุ : 25 มกราคม 2560

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
 - 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
 - 3) ผู้วิจัย  เลขที่โครงการวิจัย... 238.1/58
 - 4) แบบสอบถาม *วันที่รับรอง... 26 ม.ค. 2559
- เงื่อนไข *วันหมดอายุ... 25 ม.ค. 2560

เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการศึกษาระยะยาว หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมรับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

1. ชื่อโครงการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTIONS OF SPORTS CENTER IN THE AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN BANGKOK
- ชื่อผู้วิจัยหลัก นางสาว อารีย์ โพธิ์ขวัญ ตำแหน่ง นิติศาสตรบัณฑิต
สถานที่ติดต่อผู้วิจัย บ้านเลขที่ 1734 ตำบล สำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270
โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทรศัพท์ที่ทำงาน 02-218-2848
โทรศัพท์มือถือ 085-483-4889 E-mail : areaum@hotmail.co.th

เรียน ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกท่าน

2. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร” ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยทำเพราะเหตุใด และเกี่ยวข้องกับอะไร กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ไม่ชัดเจนได้ตลอดเวลา

โครงการนี้เกี่ยวข้องกับการวิจัยด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมุ่งเน้นด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร
2. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร จึงมีจำนวนทั้งหมด 11 แห่ง ได้แก่

- | | | |
|---------------------------------|-------------|--------------------------|
| 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | จำนวน 54 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน |
| 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ | จำนวน 66 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 37 คน |
| 3) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ | จำนวน 24 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 13 คน |
| 4) มหาวิทยาลัยมหิดล | จำนวน 35 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 20 คน |
| 5) มหาวิทยาลัยรามคำแหง | จำนวน 43 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 24 คน |
| 6) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ | จำนวน 13 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 7 คน |
| 7) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช | จำนวน 15 คน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 8 คน |

AF 04-07

- 8) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน 27 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน
 9) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 30 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน
 10) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 24 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน
 11) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 43 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน
- โดยทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นวัฒนธรรมขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

วิธีการดำเนินงาน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในกรุงเทพมหานคร เพศชายและหญิง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 210 คน ให้ข้อมูลเป็นสัดส่วนที่เท่ากัน ในการสุ่มตัวอย่างในที่นี้ จะแบ่งกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของศูนย์กีฬาออกเป็น 11 แห่ง แบ่งการเก็บข้อมูลตามสัดส่วนของกลุ่มประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = (จำนวนพนักงานของแต่ละศูนย์ฯ / จำนวนประชากรทั้งหมด) * 210 จะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 210 คน

ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 97 ข้อ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) 5 ข้อ ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 56 ข้อ ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 32 ข้อ ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 10-20 นาที เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้อ่านและตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

การคัดกรองผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกผู้มีส่วนร่วมแบบการจับฉลากจากจำนวนประชากรตามด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อพนักงานศูนย์กีฬาทั้งหมดของแต่ละมหาวิทยาลัยและนำรายชื่อของพนักงานใส่ในภาชนะที่มองไม่เห็นแล้วเขย่าเพื่อให้คละกั้นและทำการจับขึ้นมาที่ละชื่อจนได้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยจะทำการจับที่ละมหาวิทยาลัย จนครบตามจำนวน 210 คน ในการติดต่อกลุ่มตัวอย่างนั้นติดต่อไปตามข้อมูลที่ได้มาโดยมีผู้ที่รู้จักเป็นการส่วนตัวและ Connection ทางอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งผู้ทำวิจัยปฏิบัติเป็นพนักงานที่ศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยได้ทำงานและประสานงานกับหลายๆ องค์กรมานานมากแล้วและในเบื้องต้นได้ประสานทางโทรศัพท์ไว้แล้วเพียงกำลังดำเนินการทำจดหมายจากคณะไปอีกครั้งหนึ่ง

การวิจัยนี้มีความเสี่ยงน้อยมากต่อร่างกายและจิตใจ และอาจรบกวนเวลาส่วนตัว ของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์สำหรับศูนย์กีฬา สำนักกีฬา หรือสโมสร ของมหาวิทยาลัย และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานศูนย์กีฬา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

การเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นไปโดยสมัครใจโดยไม่มีค่าชดเชยการเสียเวลาของท่าน ท่านสามารถปฏิเสธการตอบแบบสอบถามการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผล และไม่สูญเสียผลประโยชน์ที่พึงได้รับ



ชื่อที่โครงการวิจัย..... 238-1/58

วันที่รับรอง..... 26 มี.ค. 2559

วันหมดอายุ..... 25 มี.ค. 2560

AF 04-07

หากท่านมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ปรากฏในรายงานการวิจัย

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพหลโยธิน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์/โทรสาร 0-22183202 E-mail: eccu@chula.ac.th



เลขที่โครงการวิจัย..... 238-1/58
วันที่รับรอง..... 26 มี.ค. 2559
วันหมดอายุ..... 25 มี.ค. 2560

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ-นามสกุล นางสาว อารีย์ โพธิ์ขวัญ

วันเดือน เดือน ปี เกิด 26 สิงหาคม พ.ศ. 2515

ประวัติการศึกษา

- สำเร็จการศึกษาหลักสูตร ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขา
วิทยาศาสตร์ สายวิชาวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ โปรแกรมวิทยาศาสตรการกีฬา(การ
ฝึกและการจัดการกีฬา) วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดอ่างทอง ในปีการศึกษา 2538

- เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตรการกีฬา แขนงการจัดการการกีฬา คณะวิทยาศาสตรการกีฬา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2558



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY