

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร  
ของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

A Study of Organizational Culture and Motivation Affecting Organizational  
Loyalty of Employees at Kerry (Thailand) Co., Ltd.



การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอรี่  
(ประเทศไทย) จำกัด

A Study of Organizational Culture and Motivation Affecting Organizational Loyalty  
of Employees at Kerry (Thailand) Co., Ltd.



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจ มหาลัยกรุงเทพ  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ปีการศึกษา 2557



©2559

กานดา ศรีจันทร์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท  
เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้วิจัย กานดา ศรีจันทร์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์)

ผู้เชี่ยวชาญ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

8 กุมภาพันธ์ 2559

กานดา ศรีจันทร์. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กุมภาพันธ์ 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด (80 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีการกำหนดวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างของ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานบริษัท เคอรี่(ประเทศไทย) จำกัด 2.) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด 3.) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของ พนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลและทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของดรอนบาร์ดกับกลุ่ม ตัวอย่าง 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.81 โดยแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดย วิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ปวช ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10ปี กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมากที่สุด เพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรม องค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ( $r=-0.860$ ) และแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ เชิงบวกในระดับต่ำกับความจงรักภักดีต่อองค์กร( $r=0.280$ )

*คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความจงรักภักดี*

Srichan, K. M.B.A., February 2016, Graduate School, Bangkok University.

A Study of Organizational Culture and Motivation Affecting Organizational Loyalty of Employees at Kerry (Thailand) Co., Ltd. (80 pp.)

Advisor: Pitsuphar Pachimsawat, Ph.D.

### ***ABSTRACT***

The objectives of this research were 1) to study the difference of personal factors affecting organizational loyalty of the employees at Kerry (Thailand) Co., Ltd., 2) to examine the relationship between the organizational culture and the employee loyalty, and 3) to analyze the relationship between the motivation and the employee loyalty. Questionnaires were used as the data collection tool after being checked for the content validity and reliability using the Cronbach's Alpha test with a sample group of 30, and had a reliability value of 0.81. The questionnaires were distributed to 400 employees at Kerry (Thailand) Co., Ltd. The statistical data analysis was conducted using the descriptive statistics and the inferential statistics including Pearson's Correlation Analysis. Demographic data showed that most respondents were female, aged 21-30 years old, had a high school diploma/vocational certificate, and employment period of 5-10 years. The results of the study revealed that the respondents' organizational loyalty was at the highest level. Different personal factors including gender, age, academic degree, and employment period had no different effect on their loyalty. In addition, there was no relationship between the organizational culture and the organizational loyalty ( $r = 0.860$ ). It was also found that there was a positive relationship between the motivation and organizational loyalty, at a low level ( $r = 0.280$ ).

*Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Loyalty*

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำให้การสนับสนุนแนะแนวทางที่ถูกต้อง ให้ความรู้คู่การวิจัย และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมาตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหาร ธุรภิจมาหาบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความกรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีค่าอย่างยิ่ง และให้คำปรึกษาในการจัดทำการศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระที่กรุณาตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงจนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และความเที่ยงตรงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย ในการจัดรูปแบบ และจัดทำเล่มสมบูรณ์ พร้อมขอระลึกถึงผู้ที่เป็นเจ้าของแนวคิดของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้สัมภาษณ์จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าและประโยชน์อันพึงได้จากทฤษฎี และงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงในการทำการศึกษาอิสระฉบับนี้ไว้ในโอกาสนี้ด้วยตลอดจนขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโรงแรม ที่เล็งเห็นความสำคัญการศึกษาอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และผู้ที่สนใจที่จะศึกษาต่อไป

กานดา ศรีจันทร์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	16
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร	26
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	36
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.4 สมมติฐานการวิจัย	39
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล	41
ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร	44
ส่วนที่ 3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	49



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 4 ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	54
ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอริ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล	55
ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ในการ ปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอริ (ประเทศไทย) จำกัด	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	62
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	65
5.3 ข้อเสนอแนะ	68
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	73
ประวัติผู้เขียน	80
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ	41
ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ	41
ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามสถานภาพ	42
ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษา	42
ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	43
ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	43
ตารางที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวม	44
ตารางที่ 4.8: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการใช้อำนาจ	44
ตารางที่ 4.9: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	45
ตารางที่ 4.10: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการหลีกเลี่ยงลักษณะความเป็นเพศ	47
ตารางที่ 4.11: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	48
ตารางที่ 4.12: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ภาพรวม	49
ตารางที่ 4.13: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการความสำเร็จ	49
ตารางที่ 4.14: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการอำนาจ	51
ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์	52
ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	53
ตารางที่ 4.17: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	54

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามเพศ	55
ตารางที่ 4.19: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามอายุ	55
ตารางที่ 4.20: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามสถานภาพ	56
ตารางที่ 4.21: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา	56
ตารางที่ 4.22: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	57
ตารางที่ 4.23: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	57
ตารางที่ 4.24: แสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรแรงจูงใจกับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	58
ตารางที่ 4.25: การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม	59
ตารางที่ 4.26: การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม	60

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

4



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจต่างๆล้วนแล้วแต่มีการแข่งขันที่สูง และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจแต่ละประเภทจึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาในการประกอบธุรกิจ องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปจะถือว่า ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่จะผลักดันให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและนำพาองค์กรให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทรัพยากรบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ก่อให้เกิดผลผลิตหรือผลงานในการต่อยอดใช้ทรัพยากรอื่นๆในองค์กรอย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมีวิธีการที่จะทำให้นักงานปฏิบัติงาน และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถมากน้อยเพียงใดดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาเทคนิค และทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรแต่ในทางกลับกันถ้าองค์กรใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพนอกจากจะไม่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรได้แล้ว ยังเป็นภาระผูกพันที่หน่วยงานต้องให้การดูแลกระทั่งพนักงานจะออกจากองค์กร

บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ แต่สิ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในองค์กรจนนำไปสู่ความทุ่มเทและความเต็มที่ในการปฏิบัติงานนั้น คือ ภายในองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน และรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรรวมทั้งสามารถตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร องค์กรต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรของตนให้มีความรักและจริงจังต่อองค์กร เสมือนว่าองค์กรนี้เป็นของตนเอง พร้อมทั้งจะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จนี้ ดังนั้น การที่บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร นับว่า เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่อไป (รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์, 2557)

ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดพบว่า อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง ค่าตอบแทนที่พนักงานส่วนใหญ่ได้รับ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตประจำวัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา

วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่ความสำเร็จ ความก้าวหน้าและยั่งยืนขององค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของของที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความจงรัก ภักดีต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close – ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยสถานภาพส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1.3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จะเป็นพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีทั้งหมดจำนวน 1,500 คน (ข้อมูล วันที่ 24 กันยายน 2558 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

1.3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานจำนวน 1,500 คน โดยผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 315 คน เพื่อให้งานวิจัยไม่คาดเคลื่อน ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 85 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งสิ้น 400 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Quota Sampling)

### 1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

#### 1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1.3.3.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน

#### 1.3.3.1.2 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1.3.3.1.2.1 ด้านลักษณะการใช้อำนาจ

1.3.3.1.2.2 ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

1.3.3.1.2.3 ด้านลักษณะความเป็นเพศ

1.3.3.1.2.4 ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

#### 1.3.3.1.3 ข้อมูลแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1.3.3.1.3.1 ด้านความต้องการความสำเร็จ

1.3.3.1.3.2 ด้านความต้องการอำนาจ

1.3.3.1.3.3 ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์

1.3.3.1.3.4 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

#### 1.3.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กร

### 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร และข้อมูลแรงจูงใจ และตัวแปรตาม 1 กลุ่ม คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

กลุ่มตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวแปรตาม





## 1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1.5.1 สมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานดังนี้

1.5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

1.5.1.2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด

1.5.1.3 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด

การทดสอบสมมติฐานทั้งสองข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

1.5.2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.5.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมานซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1.5.2.2.1 สมมติฐานข้อ1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่มและใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือ การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : One Way Anova)

1.5.2.2.2 สมมติฐานข้อ2 จะใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1.5.2.2.3 สมมติฐานข้อ3 จะใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.6.1 สถานภาพส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.6.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร โดยมุ่งเน้นใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจ ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านลักษณะความ

เป็นเพศ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะการใช้อำนาจ หมายถึง การบริหารองค์กรที่ชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจในขอบเขตงานและหน้าที่ของตนเอง พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน มีความพยายามในการลดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนในการทำงานที่เข้มงวดมากเกินไป และการตัดสินใจภายในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียว ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง พนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ มีการนำความคิดเห็นของพนักงานมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงาน พนักงานยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มในหน่วยงาน มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน และการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน ด้านลักษณะความเป็นเพศ หมายถึง การให้โอกาสพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการทำงาน ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การให้ความสนใจกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำเพียงลำพัง ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสในการเสนอผลงาน มีการระดมความคิดโดยคนหลายคน การใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงาน และมีการประชุมเพื่อขอมติเอกฉันท์จากที่ประชุมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน

1.6.3 แรงจูงใจ (Motivation) คือ การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ทั้งการคิด ความรู้สึก การกระทำเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือกระทำตามทิศทางที่กำหนด ด้วยความร่วมมือ อย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้องค์กรเพิ่มมากขึ้นประกอบด้วย ความต้องการใน 4 ด้านได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การมีความสุขกับงานที่ทำ ความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ มีความมุ่งมั่นในการส่งมอบงานได้อย่างทันตามเวลา มีความคิดริเริ่ม มีการท้าทายความสามารถ มีเป้าหมายในการทำงานและมีมั่นใจในตนเอง การสนับสนุนและให้รางวัลเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการวางแผนก่อนมีการปฏิบัติงาน และมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ด้านความต้องการอำนาจ หมายถึง มีผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานของตนเอง การทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ต่างๆ การทำงานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจตนเอง ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามตนเองได้ การ

ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานต่างๆ มีเป้าหมายในการได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และการทำงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่เกี่ยวข้องกับความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการงานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคนอื่นๆ การเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหา การเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การแสดงออกต่อสาธารณชน มีการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีภูมิใจ ที่เพื่อนร่วมงานชอบพอรักใคร่ตนเอง การคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ความชื่นชอบในงานที่มีการพบปะผู้คนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเสียสละเวลาส่วนตัวเมื่อเพื่อนขอร้องให้ช่วยเหลือ และมีความเป็นกันเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านเกิดประสบการณ์ความสำเร็จในงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การปรับเงินเดือนค่าตอบแทน ความเหมาะสมด้านสวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้ และการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

1.6.4 ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคคลที่มีความเคารพต่อองค์กร เชื่อมั่น ศรัทธา รักและหวงแหนองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ การปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น การกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัทและไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.7.1 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้วางแผนการบริหารงานและพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.7.2 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในการนำเสนอผู้บริหาร เพื่อจะได้แก้ไขและปรับปรุงให้พนักงานในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นอย่างที่บริษัทได้หวังไว้และจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

1.7.3 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาในแง่มุมมองอื่นๆ นอกเหนือจากการศึกษาด้านลักษณะส่วนบุคคลวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจปฏิบัติงานมีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด

## บทที่ 2

### วรรณกรรมปริทัศน์

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร
  - 2.3.1 ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กร
  - 2.3.2 ความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร
  - 2.3.3 ลักษณะของความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

##### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2538) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่บุคคลสร้างขึ้นภายในบริษัทสโตร์ล์ของผู้บริหารระดับสูงและบรรทัดฐาน ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันภายในบริษัทจะรวมกันเข้าเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร คำพูดอย่างเดียวของผู้บริหารไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2548) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม ปทัสถานของบุคคลในองค์กรที่มีการร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้ง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมดำเนินการทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เกิดการยอมรับของบุคคลในองค์กร

วีรพล จักษ์ตรีมงคล (2549) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรต่อไป

สมคิด บางโม (2555) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความคิด แบบแผนการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรจะยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี โดยใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร

ภุริวัตร ประเสริฐยา (2556) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อความเข้าใจ ความคิด ในรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผล มาจากการเรียนรู้และพัฒนาแบบแผนหรือมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันของคนในองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร

Schein (1983, pp. 13-14) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าว นั้น ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน หรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วๆ ไป

Robbins (1991, p. 467) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นๆ ได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร

### **ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร**

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

วิรัช สงวนวงค์วาน (2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red tape) ลักษณะองค์กรที่มี

วัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรการร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายส่วนงานมาร่วมมือกันเมื่อสิ้นสุด โครงการที่ทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไปวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงาน การใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถ นำพาองค์กรฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบายแนวทาง และแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร



Hofstede (1991) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ (Power Distance) หมายถึง การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่นพ่อกับลูกเจ้านายกับลูกน้องในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (High Power Distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (Low Power Distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก

2. มิติความแตกต่างในเรื่องความเป็นส่วนตัว (Individualism/Collectivism) หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละสังคมมีแนวความคิดและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ขึ้นต่อสังคมไม่เท่ากัน บางสังคมประชาชนไม่ค่อยคำนึงถึงสังคมหรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (Individualism) บุคคลยึดถือในสิทธิ ตามกฎหมาย ในขณะที่ประชาชนในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงสังคม (Collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่มมากกว่าคำนึงถึงกฎหมายเพียงอย่างเดียว ประชาชนในกลุ่มวัฒนธรรมนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากจีน โดยมีแนวคิดจากขงจื้อ (Confucian) คือ การให้ความสำคัญกับครอบครัวและพวกพ้อง ดังนั้น การตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรจะมีคุณค่าน้อยกว่าความผูกพันแบบเครือญาติหรือสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันในลักษณะเช่นนี้มักก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับนักธุรกิจในกลุ่มประเทศตะวันตกที่มีลักษณะมีความเป็นส่วนตัวสูง

3. มิติความแตกต่างในเรื่องการแบ่งแยกชายหญิง (Masculine / Feminine) หมายถึง การที่สังคมให้ความสำคัญภาคทางเพศ ในสังคมที่มีความเสมอภาคสูง (Feminine) หมายถึงหญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ หญิงสามารถเป็นหัวหน้าผู้ชายได้ ในสังคมที่หญิงและชายแตกต่างกันมาก (Masculine) หญิงอาจทำงานได้แต่ตำแหน่งโดยทั่วไปบางสังคมหญิงมีหน้าที่ทำงานบ้านเท่านั้น ไม่มีโอกาสเข้าทำงานและเป็นหัวหน้าผู้ชายได้เลย การแบ่งแยกหญิงชายที่แตกต่างกันในแต่ละสังคมนี้ ถ้าผู้บริหารที่ไม่ได้พิจารณาในเรื่องของความแตกต่างกันทางเพศแล้ว จะก่อให้เกิดสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ เช่น การแต่งตั้งหญิงเป็นหัวหน้าชาย ในสังคมอิสลามหรือสังคมญี่ปุ่นอาจยอมรับไม่ได้ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด แต่ต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมประกอบด้วย เนื่องจากเมื่อกาลเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนไป ความรู้สึกของประชาชนต่อมิติต่างๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลงไป เช่น ในอดีต วัฒนธรรมไทยเคย ยกย่องให้ชายเหนือกว่าหญิงโดยเฉพาะในเรื่องการทำงานนอกบ้านและผู้หญิงต้องเป็นผู้ตามหรือสนับสนุนชาย โดยมีคติว่าชายเป็นช้างเท้าหน้าและหญิงเป็นช้างเท้าหลัง ในปัจจุบัน หญิงและชายไทย มีความเสมอภาคในการทำงาน หญิงเป็นหัวหน้าชายได้ในสังคมไทย แต่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศมีความเร็วไม่เท่ากัน

4. มิติความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ความรู้สึกของคนทั่วไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

เพื่อให้ทันเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย ความแตกต่างของคนในการที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงส่งผลต่อการบริหารได้ในระดับหนึ่งประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง (High Uncertainty Avoidance) เช่น ญี่ปุ่น โปรตุเกส เบลเยียม และประเทศในกลุ่มอเมริกาใต้ต้องการในสิ่งต่อไปนี้คือ 1) องค์กรที่มีโครงสร้าง ที่มั่นคง 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะระบบราชการ และ 3) มุ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ (Low Uncertainty Avoidance) พนักงานจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน มากกว่าความสัมพันธ์สำหรับประเทศไทยมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงกลางๆค่อนข้างสูง พนักงานต้องการหัวหน้างานที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

Handy (1993) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงที่เดียว แต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร ภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจและการเห็นใจกันมีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว ผู้มีอำนาจในองค์กรจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
2. วัฒนธรรมมุ่งบท (Role Culture) มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงช้า และให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากกว่าความสามารถของบุคคล
3. วัฒนธรรมมุ่งงาน (Task Culture) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยประเมินให้โครงสร้าง กลไก และกิจกรรมต่างๆขององค์กร สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ มีส่วนร่วมเมื่อประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น
4. วัฒนธรรมมุ่งคน (Person Culture) จะมุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกขององค์กรเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันโดยการมอบอำนาจพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้การลงมติเป็นเอกฉันท์

Daft (2003) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ ตามมิติของการเน้น คือเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ กับมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก และมิติของการยืดหยุ่นกับการรักษาสภาพ ที่เป็นอยู่ของสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความ



อิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว และการมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Marketshare) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขันเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจังการ ทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน และการริเริ่มในระดับบุคคลเพื่อ มุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่องการทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional) การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเน้นความ

เป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกันช่วยเหลือกันร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง และการเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ และการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้นำลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรตามแนวคิดของ Hofstede (1991) มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจ ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านลักษณะความเป็นเพศ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจก บุคคล มาใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านลักษณะการใช้อำนาจ หมายถึง การบริหารองค์กรที่ชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจในขอบเขตงานและหน้าที่ของตนเอง พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน มีความพยายามในการลดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนในการทำงานที่เข้มงวดมากเกินไป และการตัดสินใจภายในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียว

ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง พนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ มีการนำความคิดเห็นของพนักงาน มาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงาน พนักงานยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มในหน่วยงาน มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน และการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน

ด้านลักษณะความเป็นเพศ หมายถึง การให้โอกาสพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน

ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การให้ความสนใจกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำเพียงลำพัง ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสในการเสนอผลงาน มีการระดมความคิดโดยคนหลายคน การใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงาน และมีการประชุมเพื่อขอมติเอกฉันท์จากที่ประชุมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วรณูช เนตรพิศาลวณิช (2538) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กร ในฐานะเป็นระบบสังคมเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมกันมาเป็นระยะเวลายาวนานหลายยุคหลายสมัย

วิมลฉณี นนทเสน (2556) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญคือ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ทำให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง ทำงานได้อย่างมั่นใจและตั้งใจไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

วีรพล จักซ์ตรีมงคล (2548) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ช่วยให้บุคคลทำงานดีขึ้น บุคลากรจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ น้อยลง มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก1-2 ชั่วโมงต่อวัน

ปณณชกร เทียนทอง (2555) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดความประทับใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมให้ผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน สูงขึ้นตามไปด้วย

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและความเต็มใจให้การปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ธิดา สุขใจ (2548) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง เป็นแรงผลักดันจากภายในของแต่ละบุคคล ได้แก่ แรงขับ (Drive) เช่นความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งของแรงจูงใจได้แก่ ความต้องการ (Need) เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในร่างกาย แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลังซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การยอมรับชื่อเสียง เกียรติยศ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ฐานะทางสังคม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่างๆ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ตลอดจนศาสนาและการเมือง

ศุภชัย ยาวะประภาช (2548) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้นหรือชี้ทาง ให้บุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ

Griuffin (1999, p. 484) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

Daft (2000, p. 534) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้นรวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Lahey (2001, p. 370) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง ภาวะภายในที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมทั้งการคิด ความรู้สึก การกระทำเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย

Robbins (2003, p. 63) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้บุคคล

ปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้ว ทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ทั้งการคิด ความรู้สึก การกระทำเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือกระทำตามทิศทางที่กำหนด ด้วยความร่วมมือ อย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้องค์กรเพิ่มมากขึ้น

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2543) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ที่สำคัญไว้ 6 ประการ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญแก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมในข้อนี้ก็จะสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการยกย่องชมเชยหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานมากที่สุด

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะหรือการทำงานตามที่เขาสนใจ หรือให้เขามีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจนับเป็นแรงจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากจะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเองและจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

ชญธิดา ประโยชริด (2547) ได้กล่าวว่า หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากพนักงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้น มีดังต่อไปนี้

1. มีคนตีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยึดงานที่ทำอยู่นานเท่านาน โดยไม่ย้ายไปหน่วยงานอื่น สถิติการผลงงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของฝ่ายบริหารในหน่วยงานทีเดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหารนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้น การที่มีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่นานจึงเป็นพฤติกรรมการจูงใจอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคนงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้นๆ ไว้ทั้งหมด คนงานก็สามารถดำเนินการได้โดยลำพังให้บรรลุเป้าหมายได้
3. การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มีการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยการตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอเป็นพฤติกรรมจูงใจของบุคคลที่หน่วยงานต้องการมาก
5. ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานเป็นพฤติกรรมการจูงใจที่หน่วยงานต้องการจากคนงานด้วยเช่นกัน
6. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงานไม่ทำให้อิทธิพลของหน่วยงานเสียไป ก็เป็นพฤติกรรมการจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงานต้องการจากคนงาน

นิพนธ์ พรหมจारी (2550) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอน การเกิดแรงจูงใจ (Stages of Motivation) ว่าเป็นกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นวัฏจักรไม่มีการหยุดนิ่ง เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ได้แก่

1. ความต้องการ (Want) เกิดจากสภาวะขาดสมดุลที่บุคคลไม่มีสิ่งที่ทำให้ร่างกายดำเนินชีวิตไปได้อย่างปกติสุข อันเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อชีวิต ไม่ว่าจะเป็นความต้องการภายใน ความต้องการภายนอก เมื่ออยู่ในสภาวะที่ต้องการ หรือกำลังขาดแคลนก็จะมีแรงขับหรือความต้องการที่มีอำนาจสูงที่กระตุ้นและเร้าให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมให้เข้าสู่ภาวะสมดุล
2. แรงขับ (Drive) จากความต้องการในขั้นแรกที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ จะเกิดความกระวนกระวายใจ อยู่ไม่นิ่ง ร้อนรน ทุนทुरายไม่เป็นสภาพที่สุข ภาวะลักษณะนี้เรียกว่า แรงขับ



ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีมากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป สิ่งที่จะมาเป็นตัวลดแรงขับให้บุคคลแสดงออก หรือแสดงพฤติกรรมเพื่อลดแรงขับอยู่ที่ระดับสติปัญญา (Intelligence) ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient หรือ EQ) และการฝึกฝนตนเองทางสังคมของบุคคลนั้น ๆ

3. พฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมาย (Behavior Towards Goal) เป็นขั้นปฏิบัติการเพื่อลดแรงขับ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย เช่น คนที่หิวมากกับคนที่หิวน้อยย่อมมีพฤติกรรมในการแสวงหาอาหารแตกต่างกัน คนที่หิวมากย่อมตักอาหารมากมาวางพร้อมๆ กันตรงหน้า ในขณะที่คนหิวน้อยอาจต้องการเพียงแค่น้ำแก้วเดียว

4. แรงขับถดถอย (Drive Reduction) แรงขับจะลดลงภายหลังจากที่บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือเพื่อได้สร้างสภาวะความสมดุลเกิดภายในร่างกายแล้ว และในบางครั้ง แรงขับและการลดแรงขับจะไม่เป็นในทิศทางเดียวกันนั้น หมายถึง มีการตอบสนองได้ไม่หมดสิ้น ไม่เข้าสู่สภาวะที่สมดุลที่แท้จริง ในสถานการณ์นี้จะเกิดภาวะอย่างหนึ่งที่เรียกว่า ความคับข้องใจ (Frustration) หรือความขัดแย้งในใจในแต่ละบุคคล หรือสิ่งที่ได้ตอบสนองความต้องการของคนๆ หนึ่ง อาจจะไม่ทำให้เกิดภาวะที่พอใจให้แก่บุคคลอีกคนหนึ่งได้ ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้เกิดกรณีเช่นนี้เป็นเพราะแต่ละปัจเจกบุคคลมีการรับรู้ และการเรียนรู้ที่ไม่เหมือนกันจึงย่อมทำให้เกิดการตอบสนองที่แตกต่างกันไปด้วย และความรู้ (Knowledge) เป็นข้อเท็จจริง ความจริง หลักเกณฑ์และข้อมูลที่บุคคลได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากประสบการณ์ต่างๆ โดยความรู้เป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความรู้สึกที่จะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลมีกระบวนการเรียนรู้ 6 ขั้น คือ

1. ความรู้ ความจำ (Knowledge) เป็นความสามารถในการจดจำและระลึกได้ต่อปรากฏการณ์ต่างๆ
  2. ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นความสามารถในการแปลความหมายขยายความหรือสรุป
  3. การนำไปใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ
  4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถในการพิจารณาแยกแยะเนื้อหาออกเป็น ส่วนย่อยๆ หรือองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน
  5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบย่อยๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์
  6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการประเมินค่าของเนื้อหาสาระนั้นๆ
- แก้วตา เข้มแข็ง (2551) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจว่า ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจในการบริหารงานอาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการดังต่อไปนี้
1. ความสำคัญต่อองค์กร แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริการงานบุคคล คือ

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถมาร่วมทำงานและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนานๆ

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร คือ

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบมีอุปสรรคหลายประการเป็นต้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ อ้างว่าตนไม่มีความสามารถไม่ต้องการรับผิดชอบงาน หรือผู้บริหารไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการจูงใจจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่นั้นๆ

2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาลงได้

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ แรงจูงใจเป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กร คือ

3.1 ช่วยให้อุปสรรคสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและการสนองความต้องการของตนได้พร้อมๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสิ่งจูงใจอาจอยู่ในรูปของเงิน และสิ่งที่มีใช้เงินก็ได้ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หากพนักงานได้รับแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว การปฏิบัติงานของพนักงานย่อมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

### **ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

เนื่องจากสภาพความเป็นจริงในการทำงาน บุคคลมีชีวิตจิตใจและมีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการแตกต่างกัน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่หลักในการทำให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งเร้าที่พึงพอใจมากระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงขับ การที่บุคคลบรรลุเป้าหมายหรือได้ในสิ่งที่ต้องการทำให้เกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะ



ปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

### 1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor)

สราวุธ น้อยพิมพ์ (2542) กล่าวว่า เฟอเดอริก เฮร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือความคาดหวังของตนเอง (Self-actualization) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตมนุษย์ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจจากการปฏิบัติงาน ผู้ที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เพราะภาวะแวดล้อมรอบด้าน อันได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตไม่ดีในการปฏิบัติงานปัจจัยนี้ จึงมีชื่อเรียกว่า “ปัจจัยสุขภาพอนามัย” (Hygiene Factor) ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทย์ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรค เป็นแต่เพียงป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะ เช่น จัดให้มีระบบกำจัดขยะที่ทันสมัย น้ำบริสุทธิ์ การควบคุมอากาศเป็นพิษ สิ่งเหล่านี้มิใช่เป็นการรักษาโรค แต่ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะมีโรคมมากขึ้น ฉะนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีดังนี้ คือ

1.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานอย่างยิ่ง

1.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาของคำที่ปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้ คือ

1.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรนั้น

1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหาร

1.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relations supervisor) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.2.4 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงานเช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

1.2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ ค่าจ้างประจำเดือนที่เป็นธรรมซึ่งบุคคลได้รับอันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลนั้น หากบุคคลได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต มีความพึงพอใจในงานที่ทำและมีผลต่อความภักดีกับบริษัท

1.2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีในชีวิตส่วนตัวซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน

1.2.8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Subordinates) หมายถึง การที่บุคคลต่างระดับสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

1.2.9 สถานภาพของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

1.2.10 ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ  
สรุปได้ว่า ทฤษฎีของเฮอรัลด์ เอ็ดเวิร์ด ม็องค์ประกอบในด้านปัจจัยจิตใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะนำมาสู่ความพึงพอใจทางบวกในการทำงานของคน ปัจจัยคำจูนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอรัลด์ เอ็ดเวิร์ด คือปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยคำจูนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือปัจจัยคำจูนย่อมจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยคำจูนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้น ส่วนปัจจัยจูงใจไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำ แต่เป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น

## 2. ทฤษฎี อีอาร์จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory: E.R.G. Theory)

ธีราภรณ์ พาหุรักษ์ (2551, หน้า 20) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ ว่า อัลเดอร์เฟอร์ มีความเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการการอยู่รอด หรือ E (Existence)
2. ความต้องการมีสัมพันธ์ทางสังคม หรือ R (Relatedness)
3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต หรือ G (Growth)

ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทเรียงจากต่ำไปสูงได้ดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีเครื่องใช้ต่างๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย สำหรับในองค์การ คือความต้องการค่าจ้าง โบนัส และผลตอบแทน

2. ความต้องการสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง ความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายในเชิงมนุษย์สัมพันธ์สำหรับในองค์การ คือ ความต้องการที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้มีศรัทธาเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ สำหรับในองค์การ คือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรม

ใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ๆ อีกหลายๆ ด้านมากขึ้น

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 415) กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ว่าความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนด์เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่า ความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ทฤษฎีนี้เสนอว่ารูปแบบการจูงใจอยู่บนพื้นฐานความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการอำนาจ บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้ จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุดชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขัน เพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการของความผูกพัน บุคคลที่มีความต้องการขั้นสูง จะพอใจการการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว ต้องการการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ว่าชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงและมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด

สุรเดช สุขสว่าง (2548, หน้า 69) กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement: N-Ach) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการผูกพัน (Need for Affiliation: N-Aff) เป็นความต้องการอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม ความต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น)

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power: N-Pow) ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้คุณให้โทษแก่คนอื่นได้

จากการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ มีหลายสิ่งและมีแตกต่างกันบ้างตามลักษณะ และความต้องการของผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำงานให้ทำงานนั้นออกมาดี หากแต่ไม่มีความพอใจในงานที่ทำงานที่ออกมาดีนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor) ทฤษฎี อีอาร์จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory: E.R.G. Theory) และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อ ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ และความต้องการผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การมีความสุขกับงานที่ทำ ความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ มีความมุ่งมั่นในการส่งมอบงานได้อย่างทันตามเวลา มีความคิดริเริ่ม มีการท้าทายความสามารถ มีเป้าหมายในการทำงานและมีมั่นใจในตนเอง การสนับสนุนและให้รางวัลเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการวางแผนก่อนมีการปฏิบัติงาน และมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

ด้านความต้องการอำนาจ หมายถึง มีผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานของตนเอง การทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ต่างๆ การทำงานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจตนเอง ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามตนเองได้ การได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานต่างๆ มีเป้าหมายในการได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และการทำงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่เกี่ยวข้องกับความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการงานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคนอื่นๆ การเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหา การเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การแสดงออกต่อสาธารณชน มีการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีภูมิใจ ที่เพื่อนร่วมงานชอบพอรักใคร่ตนเอง การคำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่น ความชื่นชอบในงานที่มีการพบปะผู้คนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเสียสละเวลาส่วนตัวเมื่อเพื่อนขอร้องให้ช่วยเหลือ และมีความเป็นกันเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านเกิดประสบผลสำเร็จในงาน

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การปรับเงินเดือนค่าตอบแทน ความเหมาะสมด้านสวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้ และการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

### ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ และรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2552) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรัก ความซื่อสัตย์ ความผูกพัน ความเลื่อมใส ไม่ทอดทิ้งองค์กรเมื่อองค์กรประสบกับภัยพิบัติ ทุ่มเทความสามารถ เพื่อสร้างสรรค์องค์กรให้เข้มแข็งและก้าวหน้า

รัชณี ตรีสุทธรวงษา (2552) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สถานที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน พอใจในผลงาน วัฒนธรรม ตลอดจนรู้สึกรัก และมีความอบอุ่นผูกพันต่อองค์กร และจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ

ปชานนท์ ชนะราวี (2556) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร หรือเจตคติต่อองค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่า บุคคลมีความเชื่อมั่น ศรัทธา รัก และหวงแหนต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

Blua & Scots (1962) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งมีความรู้สึกเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

Buchanan (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

Gordon (1980) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ ความเชื่ออย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานในองค์กร

Steer (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องด้วยกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะคือ ความเชื่อมั่นอย่างแรง



กล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุ และเป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกลงใจและการแสดงออกของบุคคลที่มีความเคารพต่อองค์กร เชื่อมั่น ศรัทธา รักและหวงแหนองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

### **ความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร**

ปทิตตา สัมหมักดี (2550) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาที่ได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รัชนี ตริสุทธิวงษา (2552) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย

ปชานนท์ ชนะราวี (2556) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ใช้ทำนายอัตราการเข้าออกของงานได้
2. ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

Boron (1986) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย

Steers (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดี มีความสำคัญดังนี้

1. พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานในองค์กร มีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น

2. เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือนในจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

3. พนักงานที่มีความจงรักภักดีในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

4. พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง

สรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรก่อให้เกิดผลดีในเรื่องของความทุ่มเทในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ประสิทธิภาพของการทำงาน พนักงานที่มีความจงรักภักดีในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธา

### องค์ประกอบของความจงรักภักดี

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ (2554) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ความรู้สึก (Affective Aspect) และการรับรู้ (Cognitive Aspect)

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก คือ การไม่อยากย้ายไปจากองค์กร ตอนท้องค์ประสบกับปัญหาในด้านต่างๆ
2. ด้านความรู้สึก คือ ความรักที่จะทำงานกับองค์กรไปในระยะยาว
3. ด้านการรับรู้ คือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์กร แม้ผู้อื่นจะมีการพูดถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีก็ตาม

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ (2554) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย ความรู้สึกหรือสภาวะทางจิตของบุคลากรที่มีต่อองค์กรใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านจิตใจ หมายถึง ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ทางจิตใจที่บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายในการทำงานของตนเองมีความสอดคล้องกับองค์กร ทำให้บุคลากรยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

2. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความคงอยู่ หมายถึง การที่บุคลากรมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว มองความผูกพันในรูปของพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัติต่อองค์กร มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่เปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายที่ทำงาน เกิดจากการที่บุคลากรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลดี ผลเสีย ของการละทิ้งการเป็นสมาชิกขององค์กร การที่บุคลากรเป็นสมาชิกขององค์กรนานเท่าไร เท่ากับว่าบุคคลนั้นลงทุนกับองค์กรมากขึ้น ความยึดมั่นผูกพันจะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาในการลงทุนกับองค์กร ซึ่งหากบุคลากรรับรู้ว่าตนเองยังได้กำไรและสิ่งที่ได้รับจากองค์กรมีความคุ้มค่าก็จะยังคงอยู่กับองค์กร แต่ถ้ารู้สึกว่าการลงทุนไปมากแต่ไม่คุ้มค่าก็จะตัดสินใจออกจากองค์กร



3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึง เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นบรรทัดฐานภายในจิตใจของบุคลากรที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นข้อผูกมัดด้านจริยธรรมภายในของบุคลากรที่มีต่อองค์กร คือ บุคลากรรู้สึกว่ามีเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นหน้าที่หรือความผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติต่อองค์กร

4. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรม โดยจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การให้ความช่วยเหลือองค์กรในด้านต่างๆอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

Hoy & Rees (1974) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ความรู้สึก (Affective Aspect) และการรับรู้ (Cognitive Aspect) ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้
  - 1.1 ความไม่ยอมย้ายไปจากหัวหน้า
  - 1.2 ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น
2. ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้
  - 2.1 ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า
  - 2.2 ความพึงพอใจในหัวหน้า
3. การรับรู้โดยไม่สงสัยผู้นำของตน (Cognitive Aspect)
  - 3.1 ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า
  - 3.2 ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า
  - 3.3 ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง
  - 3.4 ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อหัวหน้า

Adler & Adler (1988) กล่าวว่าไว้ว่า ความจงรักภักดี มีลักษณะ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Domination) คือ การที่สมาชิกองค์การทำงานภายใต้การบริหารของผู้นำที่มีความเข้มแข็ง และควบคุมกิจกรรมในชีวิตของตนเองและงานได้ ผู้นำยอมรับสถานะของผู้ใต้บังคับบัญชา ละเว้นพฤติกรรมบางอย่างที่เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เพื่อหลอหลอมตนเองให้ดำเนินบทบาทสมาชิกขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การแสดงเอกลักษณ์ (Identification) คือ การที่สมาชิกองค์การรับรู้ว่าตนเองมีการแสดงเอกลักษณ์ของตนเองและกลุ่มจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทน เกิดแรงบันดาลใจ จากบรรยากาศที่มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ซึ่งมีบรรยากาศที่สนิทสนมเป็นกันเอง แสดงความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม แสดงตนเป็นแบบอย่างและหลอหลอมแนวคิดของแต่ละคนให้เข้ากับของกลุ่ม เกิดแรงบันดาลใจทำให้สนใจและอุทิศตนเพื่อองค์การ

3. ความผูกพัน (Commitment) คือ การที่สมาชิกองค์การรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการกระตุ้นให้เกิดความจงรักภักดี จากกิจกรรมที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีและเห็นความสำคัญของการลงทุนจากการได้เข้าร่วมพิธีปฏิญาณตนว่าจะจงรักภักดีต่อองค์การ และปฏิบัติตามกฎขององค์การที่ว่า หากมีการโอนย้ายจากองค์การจะถูกตัดสิทธิต่าง ๆ และหากกลับเข้ามาอีกครั้ง จะถูกเริ่มต้นพิจารณาสิทธิใหม่

4. การบูรณาการ (Integration) คือ การที่สมาชิกองค์การรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความรู้สึกในระดับสูงเกี่ยวกับการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีสัมพันธภาพ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีความสามัคคีภายในหมู่คณะ มีการดำเนินการร่วมกันดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อมีความขัดแย้งกับบุคคลภายนอกทีมจะรวมตัวกันต่อต้าน

5. กำหนดเป้าหมาย (Goal Alignment) คือ การที่สมาชิกองค์การรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีการยอมรับจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีความภูมิใจ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเสียสละและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การโดยรวม

Fullagar & Barling (1989) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. มีทัศนคติเชิงบวกต่อคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ
2. มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ
3. บรรณาการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

Fletcher (1993) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การแสดงประวัติของตนเองต่อองค์การ (An expression of the historical self)  
ประวัติของตนเอง เป็นพื้นฐานที่สำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์การ เนื่องจากการที่รัฐประวัติของบุคคลจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพ มิตรภาพ และศีลธรรมจรรยาโดยไม่ได้บังคับ ผู้ที่จงรักภักดีต่อองค์การ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองแก่องค์การโดยไม่ปิดบัง
2. ความผูกพันที่มีมากกว่าการแสดงออกที่เป็นนิสัย (More than a habit of attachment)  
เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อองค์การโดยตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของตนรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความยึดเหนี่ยวผูกพันในองค์การ ภักดีต่อสมาชิกทีมและต่อผู้นำ แสดงความเป็นสมาชิกองค์การ และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ตามแบบสมาชิกและผู้นำในองค์การของตน
3. หลีกเลี่ยงความไม่ซื่อตรงต่อองค์การ (Avoidance of Betrayal) เป็นการแสดงความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์การ ไม่ต่อสู้เพื่อองค์การอื่น ไม่กระทำการที่เกิดอันตรายต่อองค์การ มีการต่อสู้และป้องกันองค์การจากผู้ให้ร้าย แสดงความกตัญญูต่อองค์การ ปฏิบัติตามกฎระเบียบพิธีกรรม

และวัฒนธรรมขององค์กร มีการอุทิศและเสียสละทั้งเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างมาก

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยเลือกแนวคิดของ Adler & Adler (1988); Fullagar & Barling (1989) และ Fletcher (1993) มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุมในเนื้อหาแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นๆ โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ การไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ การปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น การกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัทและไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จันทนา ประสงค์ศิลป์กุล (2547) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับมาก และโอกาสความก้าวหน้าในระดับน้อย ส่วนแรงจูงใจกับพฤติกรรมในการทำงาน และแรงจูงใจกับความจงรักภักดี มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันคือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจมักจะทุ่มเทในการทำงานมาก อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีต่อธนาคารมากด้วย

ปัทิตตา สันหมักดี (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บีแอนดีอี จำกัด พบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 28 ปี 5 เดือน การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-18,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 2ปี 9 เดือน

2. พนักงานมีระดับการจูงใจในปัจจุบันด้านการจูงใจ ERG โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการจูงใจอยู่ในระดับดี คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและความต้องการเพื่อความอยู่รอด มีการจูงใจในระดับปานกลาง คือ ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพ

3. พนักงานมีระดับการจูงใจในปัจจุบันด้านการจูงใจของ McClelland โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการจูงใจอยู่ในระดับดีมาก คือ ด้านความต้องการความผูกพัน และด้านความต้องการความสำเร็จ และมีการจูงใจอยู่ในระดับดีคือ ด้านความต้องการอำนาจ

4. พนักงานมีระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านการจูงใจของ McGregor พบว่า มีลักษณะการจูงใจตามทฤษฎี Y มาก

5. พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีพฤติกรรมในการทำงานในระดับดี คือ ด้านการเพิ่มผลผลิต พนักงานมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้น และด้านความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับพอใจ มีพฤติกรรมในการทำงานในระดับปานกลาง คือ ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน และด้านแนวโน้มในการทำงานต่อไป

6. พนักงานมีระดับความจงรักภักดีโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความจงรักภักดีอยู่ในระดับดี คือ ด้านความรู้สึกรัก ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก และด้านการรับรู้  
อรุณรัตน์ อิมรัง (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสารคาม พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสารคามมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ พบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 37 ปี 11 เดือน การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป สถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 33,001 บาทขึ้นไป และมีอายุงานเฉลี่ย 11 ปี 10 เดือน

2. พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกรัก และด้านความพฤติกรรมที่แสดงออก มีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการรับรู้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

4. พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กรอยู่ในระดับดี คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสียงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้งและด้านโครงสร้างองค์กร และมีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการสนับสนุน

5. พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพการทำงาน มีระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับดี

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์ทองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ศิริลักษณ์ สมัครวงศ์ (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร และแรงจูงใจ ในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวท พบว่า

1. พนักงานโรงพยาบาลปิยะเวทมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิวิจ ปกป้อง (2553) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ไทย มาลาया กลาส จำกัด พบว่า

1. ระดับความคิดเห็นในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านลักษณะการแบ่งแยกเพศชายและเพศหญิงอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะความเป็นปัจเจกชน ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะเวลาในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหารและด้านผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก และเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิงในด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร และด้านผลผลิตและผลลัพธ์

2. เพศอายุ ฝ่ายและอายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทย มาลาया กลาส จำกัด ที่แตกต่างกัน

3. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกชนและลักษณะการหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของพนักงานบริษัทไทย มาลาया กลาส จำกัด มีค่าอยู่ในระดับมากกว่าปานกลาง

วิมล นุ่มจ้อย (2554) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ พบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21-30 ปี การศึกษาสูงสุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรส ระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และส่วนใหญ่มีเงินเดือนต่ำกว่า 6,000 บาท

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ สามารถสรุปได้ดังนี้ แรงจูงใจของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจด้านนโยบายและการบริหารในภาพรวม,แรงจูงใจของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวม,แรงจูงใจของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจด้านความมั่นคงในภาพรวมและ

แรงจูงใจของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในภาพรวมทั้งหมด

3. ปัจจัยที่มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ดังนี้ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีผลกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ

จุไรรัตน์ แซ่เตียว (2554) ได้ศึกษา ความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในส่วนปฏิบัติการ พบว่า

1. ด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารมีเพียงปัจจัยด้านการศึกษาและอายุงานเท่านั้นที่มีความแตกต่างกันต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในส่วนปฏิบัติการ

2. ด้านปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในส่วนปฏิบัติการ

ธรรมณู ธรรมวงศ์ (2554) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลคลองตัน พบว่า

1. ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคลองตัน มีอายุเฉลี่ย 36-45 ปี แต่งงานแล้ว มีอายุราชการมากกว่า 16 ปี มีชั้นยศระดับชั้นประทวน มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเทียบเท่า มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-15,000 บาท และมีที่พักอาศัยเป็นบ้านพักสวัสดิการตำรวจ

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจใน 4 ด้าน จากผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ แบบซื่อสุหรือเชื่อผู้นำชาติพ้นภัย และแบบดิโอไนซุสหรือให้ความเป็นอิสระหรือผ่อนคลายเป็นียบยงเว้นแบบพอลโลหรือระบบราชการและแบบเออีน่าหรือมีส่วนร่วม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก

3. เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอายุ สถานภาพสมรส อายุราชการระดับชั้นยศและระดับตำแหน่งต่างกัน ที่พักอาศัยมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

นริศย์ จาปา (2556) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านยิ้มบริการด้วยใจ มีระดับเข้มแข็งมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ



ด้านชื่อเสียงสุจริต ด้านมีสำนึกรับผิดชอบ ด้านตอบสนองเป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านใช้ชีวิตพอเพียง

2. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จาแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานธนาคารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน และกลุ่มงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

รุจิรา เรื่องวีโลกฤตย์ (2557) ได้ศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด

2. แรงจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด

วันใหม่ ทิพโอสถ วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์ และ ณัฐวุฒิ โรจน์นิตฤตกุล (2557) ได้ศึกษา ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

1. ในภาพรวมระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานด้านความรู้สึกรับรู้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและที่ใกล้เคียง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลแรงจูงใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

##### 3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย ดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- เพศ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- อายุ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- ระดับการศึกษา ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Ordinal Scale)
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

##### 3.1.1.2 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร

ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศและลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

### 3.1.1.3 ข้อมูลแรงจูงใจ

ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความต้องการอำนาจ ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ และ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

### 3.1.1.4 ข้อมูลความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย)

จำกัด โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

3.1.1.5 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมี เกณฑ์ความหมายสำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.8 ขึ้นไป จัดว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.6 - 0.79 จัดว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.4 - 0.59 จัดว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.2 - 0.39 จัดว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่าหรือเทียบเท่ากับ 0.19 จัดว่าไม่มีค่าสัมพัทธ์ / มีความสัมพันธ์น้อย

### 3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

#### 3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกจ่ายกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ พนักงานบริษัท บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.81

### 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีทั้งหมดจำนวน 1,500 คน (ข้อมูล วันที่ 24 กันยายน 2558 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

กลุ่มตัวอย่าง โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานจำนวน 1,500 คน โดยผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 315 คน เพื่อให้งานวิจัยไม่คลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 85 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งสิ้น 400 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Quota Sampling)

### 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงาน พนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อที่จะทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้พนักงานพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีความเข้าใจในข้อคำถาม และตรงความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 2 วัน หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

### 3.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

3.4.2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด

3.4.3 แรงจูงใจความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด

### 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของเพศ ด้วยค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่มและจะใช้สถิติการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statics) ได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐาน โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) สมมติฐานทั้งสองข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	164	41.0
หญิง	236	59.0
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.0 และชาย คิดเป็นร้อยละ 41.0

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	67	16.8
21 - 30 ปี	141	35.3
31 - 40 ปี	116	29.0
41 - 50 ปี	72	18.0
51 ปี ขึ้นไป	4	1.0
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมา อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.0 อายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.0 อายุต่ำกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.8 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	166	41.5
สมรส	196	49.0
หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่	38	9.5
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส โสด คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมา สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 41.5 และสถานภาพ หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	28	7.0
มัธยมศึกษา / ปวช.	191	47.8
อนุปริญญา (ปวส.)	137	34.2
ปริญญาตรี	37	9.2
สูงกว่าปริญญาตรี	7	1.8
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษา / ปวช. คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมา อนุปริญญา (ปวส.) คิดเป็นร้อยละ 34.2 ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 9.2 ประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 7.0 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	28	7.0
10,000-20,000 บาท	191	47.8
20,001-30,000 บาท	137	34.2
30,001-40,000 บาท	37	9.2
40,001-50,000 บาท	7	1.8
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.5 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.2 รายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.2 รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.0 และ รายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	131	32.6
5-10 ปี	135	33.8
11-15 ปี	71	17.8
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	63	15.8
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.8 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 15.8 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวม

วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านลักษณะการใช้อำนาจ	4.20	.405	มาก	4
ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.35	.446	มากที่สุด	1
ด้านลักษณะความเป็นเพศ	4.25	.469	มากที่สุด	3
ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	.379	มากที่สุด	2
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>.224</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ ระดับระดับวัฒนธรรมองค์กร เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $\bar{X}= 4.35$ ) รองลงมาด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}= 4.29$ ) ด้านลักษณะความเป็นเพศ ( $\bar{X}= 4.25$ ) และลักษณะการใช้อำนาจ ( $\bar{X}= 4.25$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการใช้อำนาจ

ลักษณะการใช้อำนาจ	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1 องค์กรของท่านมีแผนผังการบริหารองค์กรที่ชัดเจน	4.20	.646	มาก	4
2 ท่านมีความเข้าใจในขอบเขตงานและหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน	4.13	.618	มาก	5
3 ในหน่วยงานของท่าน พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน	4.47	.636	มากที่สุด	1
4 องค์กรของท่านมีความพยายามในการลดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง	3.93	.690	มาก	6

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการใช้  
อำนาจ

ลักษณะการใช้อำนาจ	$\bar{x}$	S.D	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
5 ภายในองค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาและ ขั้นตอนในการทำงานที่เข้มงวดมากเกินไป	4.30	.632	มากที่สุด	2
6 ส่วนใหญ่การตัดสินใจภายในองค์กรของท่านขึ้นอยู่กับ คนเพียงคนเดียว	4.20	.610	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.405</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ ระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการใช้อำนาจ  
เฉลี่ยโดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมาก  
ที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน ( $\bar{X}= 4.47$ ) ภายในองค์กร  
ของท่านมีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนในการทำงานที่เข้มงวดมากเกินไป ( $\bar{X}= 4.43$ ) ส่วนหัวข้อที่  
อยู่ในระดับมาก คือ การตัดสินใจภายในองค์กรของท่านขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียว ( $\bar{X}= 4.20$ )  
องค์กรของท่านมีแผนผังการบริหารองค์กรที่ชัดเจน ( $\bar{X}= 4.20$ ) มีความเข้าใจในขอบเขตงานและ  
หน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน ( $\bar{X}= 4.13$ ) และองค์กรของท่านมีความพยายามในการลดช่องว่างของ  
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ( $\bar{X}= 3.93$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการ  
หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
1 พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับ ความมั่นคงในการทำงาน	4.41	.646	มากที่สุด	1
2 ท่านให้การยอมรับความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์	4.34	.590	มากที่สุด	5

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการ  
หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
3 องค์กรของท่านมีการนำความคิดเห็นของพนักงานมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงาน	4.30	.726	มากที่สุด	6
4 ท่านยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	4.35	.786	มากที่สุด	4
5 ท่านให้การยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มในหน่วยงานเสมอ	4.30	.775	มากที่สุด	7
6 องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน	4.39	.758	มากที่สุด	2
7 การได้รับสวัสดิการที่ดีเป็นสิ่งที่ท่านต้องการจากองค์กร	4.38	.782	มากที่สุด	3
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.35	.446	มากที่สุด	
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.35</b>	<b>.446</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ ระดับความระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ในหัวข้อ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.41) องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.39) การได้รับสวัสดิการที่ดีเป็นสิ่งที่ท่านต้องการจาก ( $\bar{X}$  = 4.38) ปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ( $\bar{X}$  = 4.35) ให้การยอมรับความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.34) องค์กรของท่านมีการนำความคิดเห็นของพนักงานมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.30) ให้การยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มในหน่วยงานเสมอ ( $\bar{X}$  = 4.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการ  
หลีกเลี่ยงลักษณะความเป็นเพศ

ลักษณะความเป็นเพศ	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1 องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.11	.833	มาก	5
2 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านส่วนใหญ่มักเป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง	4.26	.796	มากที่สุด	3
3 พนักงานในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จ	4.21	.777	มากที่สุด	4
4 พนักงานภายในองค์กรของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	4.31	.716	มากที่สุด	2
5 ระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กรท่านขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน	4.37	.685	มากที่สุด	1
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.25</b>	<b>.469</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ ระดับความระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นเพศ เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ในหัวข้อ ระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กรท่านขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน ( $\bar{x}$  = 4.37) พนักงานภายในองค์กรของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x}$  = 4.31) ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านส่วนใหญ่มักเป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ( $\bar{x}$  = 4.26) พนักงานในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{x}$  = 4.21) องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{x}$  = 4.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{x}$	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1 พนักงานในองค์กรของท่านให้ความสนใจกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง	4.44	.729	มากที่สุด	1
2 พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำเพียงลำพัง	4.29	.736	มากที่สุด	4
3 ท่านมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	4.18	.800	มาก	6
4 องค์กรของท่านให้โอกาสกับพนักงานทุกคนในการเสนอผลงาน	4.16	.700	มาก	7
5 ท่านคิดว่าการคิดเพียงคนเดียวมีคุณค่ามากกว่าการระดมความคิดโดยคนหลายคน	4.25	.704	มากที่สุด	5
6 ท่านมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.36	.661	มากที่สุด	2
7 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ จะต้องมีการประชุมเพื่อของมติเอกฉันท์จากที่ประชุม	4.32	.685	มากที่สุด	3
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>.379</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ ระดับความระดับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ในหัวข้อ พนักงานในองค์กรของท่านให้ความสนใจกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.44)โอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X}$  = 4.36) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ จะต้องมีการประชุมเพื่อของมติเอกฉันท์จากที่ประชุม ( $\bar{X}$  = 4.32) พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำเพียงลำพัง ( $\bar{X}$  = 4.29) การคิดเพียงคนเดียวมีคุณค่ามากกว่าการระดมความคิดโดยคนหลายคน ( $\bar{X}$  = 4.25) อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}$  = 4.18) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.12: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ภาพรวม

แรงจูงใจ	$\bar{x}$	S.D	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับ
ด้านความต้องการความสำเร็จ	4.27	.332	มาก	4
ด้านความต้องการอำนาจ	4.27	.328	มากที่สุด	3
ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์	4.31	.263	มากที่สุด	1
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	4.30	.448	มากที่สุด	2
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.28</b>	<b>.201</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ภาพรวมเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือความต้องการมิตรสัมพันธ์ ( $\bar{X}$  = 4.31) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ( $\bar{X}$  = 4.30) ความต้องการอำนาจ ( $\bar{X}$  = 4.27) ส่วนด้านที่มีอยู่ในระดับมาก ความต้องการความสำเร็จ ( $\bar{X}$  = 4.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการความสำเร็จ

ด้านความต้องการความสำเร็จ	$\bar{x}$	S.D	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับ
1 ท่านมีความสุขกับงานที่ท่านทำเสมอ	4.27	.734	มากที่สุด	6
2 ท่านมีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้	4.21	.780	มากที่สุด	10
3 ท่านมีความมุ่งมั่นในการส่งมอบงานได้อย่างทันตามเวลา	4.27	.750	มากที่สุด	7
4 ท่านชอบทำงานหรือสิ่งต่างๆด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง	4.26	.755	มากที่สุด	8

(ตารางมีต่อ)



ตารางที่ 4.13 (ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการความสำเร็จ

ด้านความต้องการความสำเร็จ	$\bar{x}$	S.D	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับ
5 ท่านมั่นใจในตนเองเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน	4.26	.771	มากที่สุด	9
6 องค์กรของท่านมีการสนับสนุนและให้รางวัลเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ	4.34	.778	มากที่สุด	4
7 ท่านชอบทำงานที่ยากๆ และมีการท้าทายความสามารถ	4.35	.754	มากที่สุด	2
8 ท่านมักตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงและพยายามทำให้ได้ตามที่ตั้งใจไว้	4.39	.688	มากที่สุด	1
9 ท่านมีการวางแผนก่อนมีการปฏิบัติงานจริงเสมอ	4.29	.742	มากที่สุด	5
1.10 ท่านเป็นคนทำงานที่ละเอียดรอบคอบ ยอมทุ่มเท เพื่อให้ผลงานออกมาดี แม้จะไม่ได้รับการยกย่อง	4.34	.679	มากที่สุด	3
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>.332</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการความสำเร็จ เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ เป้าหมายในการทำงานไว้สูงและพยายามทำให้ได้ตามที่ตั้งใจไว้ ( $\bar{X}$  = 4.39) ชอบทำงานที่ยากๆ และมีการท้าทายความสามารถ ( $\bar{X}$  = 4.35) เป็นคนทำงานที่ละเอียดรอบคอบ ยอมทุ่มเท เพื่อให้ผลงานออกมาดี แม้จะไม่ได้รับการยกย่อง ( $\bar{X}$  = 4.34) องค์กรของท่านมีการสนับสนุนและให้รางวัลเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.34) มีการวางแผนก่อนมีการปฏิบัติงานจริงเสมอ ( $\bar{X}$  = 4.29) มีความสุขกับงานที่ท่านทำเสมอ ( $\bar{X}$  = 4.27) มีความมุ่งมั่นในการส่งมอบงานได้อย่างทันตามเวลา ( $\bar{X}$  = 4.27) ชอบทำงานหรือสิ่งต่างๆ ด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.26) มั่นใจในตนเองเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.26) มีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ ( $\bar{X}$  = 4.21) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการอำนาจ

ด้านความต้องการอำนาจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับ
1 ท่านต้องการทำงานที่มีผู้ได้บังคับบัญชาในสายงานของตนเอง	4.27	.702	มากที่สุด	4
2 ท่านต้องการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ต่างๆ	4.36	.693	มากที่สุด	1
3 ท่านต้องการทำงานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจตนเอง	4.35	.691	มากที่สุด	3
4 ท่านสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามตนเองได้	4.36	.709	มากที่สุด	2
5 ท่านมักได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้นำในการทำงานต่างๆ	4.26	.698	มากที่สุด	5
6 เป้าหมายสูงสุดในชีวิตการทำงานของท่านคือการได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท	4.20	.715	มาก	6
7 ท่านชอบทำงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม	4.15	.732	มาก	7
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>.348</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความต้องการอำนาจ เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ต้องการงานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ต่างๆ ( $\bar{X}$  = 4.36) สามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามตนเองได้ ( $\bar{X}$  = 4.36) ต้องการงานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.35) ต้องการงานที่มีผู้ได้บังคับบัญชาในสายงานของตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.27) ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้นำในการทำงานต่างๆ ( $\bar{X}$  = 4.26) เป้าหมายสูงสุดในชีวิตการทำงานของท่านคือการได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ( $\bar{X}$  = 4.20) ชอบทำงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ( $\bar{X}$  = 4.15) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์

ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์	$\bar{x}$	S.D	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับ
1 ท่านต้องการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.25	.727	มากที่สุด	11
2 ท่านต้องการงานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคนอื่น ๆ	4.29	.644	มากที่สุด	9
3 ท่านมักเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาเสมอ	4.32	.653	มากที่สุด	7
4 ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.36	.668	มากที่สุด	2
5 ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกต่อสาธารณะชนเสมอ	4.34	.668	มากที่สุด	4
6 ท่านนิยมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการสร้างผลงานเดี่ยว	4.42	.628	มากที่สุด	1
7 ในการทำงานส่วนใหญ่ท่านมักมีการตัดสินใจร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	4.32	.699	มากที่สุด	8
8 ท่านภูมิใจที่เพื่อนร่วมงานชอบพอรักใคร่ตนเอง	4.24	.733	มากที่สุด	12
9 ท่านมักจะคำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่นเสมอ	4.33	.662	มากที่สุด	5
10 ท่านชอบงานที่มีการพบปะผู้คนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม	4.34	.655	มากที่สุด	3
11 ท่านมักเสียสละเวลาส่วนตัวเมื่อเพื่อนขอร้องให้ช่วยเหลือ	4.32	.662	มากที่สุด	6
12 ความเป็นกันเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านเกิดประสบการณ์ความสำเร็จในงาน	4.26	.704	มากที่สุด	10
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>.263</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าหัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ นิยมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการสร้างผลงานเดี่ยว ( $\bar{X}$  = 4.42) มี

โอกาสเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ( $\bar{X}=4.36$ ) ชอบงานที่มีการพบปะผู้คนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม ( $\bar{X}=4.34$ ) มักจะคำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่นเสมอ ( $\bar{X}=4.34$ ) มักเสียสละเวลาส่วนตัวเมื่อเพื่อนขอร้องให้ช่วยเหลือ ( $\bar{X}=4.32$ ) เป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาเสมอ ( $\bar{X}=4.32$ ) ในการทำงานส่วนใหญ่ท่านมักมีการตัดสินใจร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.32$ ) ต้องการงานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคนอื่น ๆ ( $\bar{X}=4.29$ ) ความเป็นกันเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านเกิดประสบความสำเร็จในงาน ( $\bar{X}=4.26$ ) ต้องการงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X}=4.25$ ) และภูมิใจที่เพื่อนร่วมงานชอบพอรักใคร่ตนเอง ( $\bar{X}=4.24$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{x}$	S.D	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับ
1 ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความ ความรู้ความสามารถ	4.27	.726	มากที่สุด	4
2 บริษัทมีการพิจารณาปรับเงินเดือนค่าตอบแทนให้ อย่างสม่ำเสมอ	4.35	.663	มากที่สุด	1
3 สวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม	4.29	.689	มากที่สุด	3
4 บริษัทมีการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงาน อย่างสม่ำเสมอ	4.35	.696	มากที่สุด	2
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.30</b>	<b>.449</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความ  
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ข้อ พบว่า หัวข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ บริษัทมีการพิจารณาปรับเงินเดือนค่าตอบแทนให้  
อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.35$ ) บริษัทมีการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.35$ )  
สวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.29$ ) และค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมี  
ความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=4.27$ ) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.17: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน

ความจงรักภักดี	$\bar{x}$	S.D	ระดับความจงรักภักดี	ลำดับ
1. ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้	4.22	.722	มากที่สุด	6
2. ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์	4.31	.688	มากที่สุด	3
3. ปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น	4.25	.666	มากที่สุด	4
4. มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น	4.40	.653	มากที่สุด	1
5. มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท	4.25	.737	มากที่สุด	5
6. ไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี	4.35	.740	มากที่สุด	2
<b>ค่าเฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>.380</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ระดับ ระดับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกๆข้อที่มีระดับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น ( $\bar{X}$  = 4.40) ไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี ( $\bar{X}$  = 4.35) ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ ( $\bar{X}$  = 4.31) ปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น ( $\bar{X}$  = 4.25) . มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท ( $\bar{X}$  = 4.25) ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ ( $\bar{X}$  = 4.225) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.18: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามเพศ

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	ชาย		หญิง		t	df	Sig
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D			
โดยภาพรวม	4.27	.365	4.31	.390	-1.148	329.232	.252

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเพศแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามอายุ

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	SS	df	MS	F	Sig.	
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.747	4	.187	1.291	.273
	ภายในกลุ่ม	52.812	365	.145		
	รวม	53.559	369			

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างอายุแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามสถานภาพ

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	S S	df	MS	F	Sig.	
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.238	2	.119	.819	.442
	ภายในกลุ่ม	53.321	367	.145		
	รวม	53.559	369			

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างสถานภาพแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	S S	df	MS	F	Sig.	
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.444	2	.222	1.535	.217
	ภายในกลุ่ม	53.115	367	.145		
	รวม	53.559	369			

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.22: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	S S	df	MS	F	Sig.	
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.480	4	.120	.824	.510
	ภายในกลุ่ม	53.080	365	.145		
	รวม	53.559	369			

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23: การเปรียบเทียบความแตกต่างของความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	S S	df	MS	F	Sig.	
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.342	3	.114	.783	.504
	ภายในกลุ่ม	53.218	366	.145		
	รวม	53.559	369			

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24: แสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรแรงจูงใจกับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig
ด้านความต้องการความสำเร็จ	.004	.072	.943
ด้านความต้องการอำนาจ	-.036	-.677	.499
ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์	.084	1.597	.111
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	.023	.442	.659

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แรงจูงใจในด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความต้องการอำนาจ ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานไม่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4.25: การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความ  
จงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดย  
ภาพรวม

วัฒนธรรมองค์กร		ความจงรักภักดีต่อองค์กร					
		ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้	ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับมอบหมายสมบูรณ์	ปกป้องบริษัทเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น	. มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น	มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท	ไม่สนับสนุนเมื่อมีคนพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี
1. ด้านลักษณะการใช้อำนาจ	Person Correlation	.031	-.073	-.049	.045	-.034	.115*
	sigZ2-tailed)	.539	.148	.331	.373	.501	.027
2. ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Person Correlation	.041	-.075	-.035	-.056	-.046	.037
	sigZ2-tailed)	.418	.137	.492	.267	.362	.480
3. ด้านลักษณะความเป็นเพศ	Person Correlation	-.036	-.021	-.050	-.117*	-.030	.020
	sigZ2-tailed)	.468	.682	.324	.019	.554	.700
4. ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	Person Correlation	-.022	.017	-.015	.023	.040	-.009
	sigZ2-tailed)	.668	.735	.767	.641	.421	.859
รวม	Person Correlation	.006	-.074	-.071	-.059	-.036	.077
	sigZ2-tailed)	.904	.143	.155	.241	.425	.140

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2 รายการ ได้แก่ ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ และไม่สนับสนุน เมื่อมีคน

ภายในพุดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี และมีความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 4 รายการ ได้แก่ ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ ปกป้องบริษัทเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น และมีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท

ตารางที่ 4.26: การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		ความจงรักภักดีต่อองค์กร					
		ไม่นำข้อมูลที่ เป็นความลับ ของบริษัทไป เปิดเผยให้ บุคคลภายนอก ได้รับรู้	ทำงาน อย่าง เต็มที่ เพื่อให้ งานที่ ได้รับ มอบหมาย สมบูรณ์	ปกป้องบริษัท เมื่อถูก วิพากษ์วิจารณ์ จากบุคคลอื่น	. มีการ กล่าว ชื่นชม บริษัท ต่อ หน้า บุคคล อื่น	มีความ เต็มใจ ในการ ยอมรับ นโยบาย ของ บริษัท	ไม่ สนับสนุน เมื่อมีคน พุดถึง บริษัท ในทางที่ ไม่ดี
1. ความต้องการ ความสำเร็จ	Person Correlation	.023	-.077	.037	-.004	.001	-.010
	sigZ2- tailed)	.648	.123	.463	.933	.977	.846
2. ความต้องการอำนาจ	Person Correlation	-.073	-.024	.012	.069	-.019	-.021
	sigZ2- tailed)	.148	.631	.812	.169	.713	.691
3. ความต้องการมิตร สัมพันธ์	Person Correlation	-.046	.028	.001	.091	.075	.110*
	sigZ2- tailed)	.363	.582	.988	.069	.135	.034
4. ด้านผลตอบแทนและ สวัสดิการ	Person Correlation	.051	.016	-.028	.019	.040	-.017
	sigZ2- tailed)	.310	.755	.583	.712	.425	.738
รวม	Person Correlation	-.009	-.027	.006	.075	.044	.026
	sigZ2- tailed)	.855	.589	.907	.135	.387	.613

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 4 รายการ ได้แก่ ปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท และไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี และมีความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 2 รายการ ได้แก่ ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ และทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยสามารถนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.1.1 การสรุปผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1.1.1 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศอายุ ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 และเพศชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 มีอายุระหว่าง 21-30 ปีคิดเป็นร้อยละ 35.30 ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา / ปวช. คิดเป็นร้อยละ 47.80 และ ส่วนใหญ่ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.80

5.1.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ด้านลักษณะการใช้อำนาจด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้านลักษณะความเป็นเพศ และ ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับระดับวัฒนธรรมองค์กรบริษัท เคอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด เฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .224 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .446 รองลงมาได้แก่ ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .379 ด้านลักษณะความเป็นเพศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .469 และลักษณะการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .405

5.1.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย ความต้องการด้านความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ และความต้องการด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .304 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมากที่สุด คือความต้องการมิตรสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .263 รองลงมาคือ ความต้องการด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .448 ความต้องการความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .332 และความต้องการเพื่อการอำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .176 ตามลำดับ

5.1.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้านความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .380 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกๆข้อที่มีระดับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .653 ไม่สนับสนุนเมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .740 ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ .688 ปกป้องบริษัทเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ จากบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .666 มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .737 ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .722 ตามลำดับ

**5.1.2 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด**

**สมมติฐานข้อที่ 1** สถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีเพศแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. กลุ่มตัวอย่างอายุแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05
4. กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**5.1.3 การสรุปผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statics)** ได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐาน โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

5.1.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความจงรักภักดี โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

**สมมติฐานข้อที่ 2** วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2 รายการ ได้แก่ ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ และไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี และมีความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 4 รายการ ได้แก่ ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ ปกป้องบริษัทเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น และมีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท

5.1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อ ความจงรักภักดี โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

**สมมติฐานข้อที่ 3** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 4 รายการ ได้แก่ ปกป้องบริษัทเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเต็มใจในการ



ยอมรับนโยบายของบริษัท และไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี และมีความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 2 รายการ ได้แก่ ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ และทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดี ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจะอธิบายตามสมมติฐาน ดังนี้

5.2.1 ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานภาพส่วนบุคคลในด้านเพศ ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา และ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความจงรักภักดี ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อาจเนื่องมาจากพนักงานทุกคนมีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อที่ต้องการความอยู่รอดในสังคมเพื่อนำรายได้มาใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

พนักงานทุกคนจึงมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่เนื่องจากอายุยังน้อย เป็นบุคคลรุ่นใหม่ ที่ต้องแสวงหาความรู้ และประสบการณ์เพิ่มเติมจึงมีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง

5.2.2 วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน มีแผนผังการบริหารองค์กร มีขอบเขตงานและหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และมีความพยายามในการลดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ประกอบกับพนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน มีการนำความคิดเห็นของพนักงานมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน พนักงานให้ความสนใจกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง มีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1991) กล่าวว่า สังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (Low Power Distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าคุณแตกต่างจากพนักงานมาก หญิงและชายมีความเสมอภาคในการทำงาน มีความพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจะให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการองค์กรที่มีโครงสร้างที่มั่นคง มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานต้องการหัวหน้างานที่มุ่งสร้าง

ความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิวิจ ปกป้อง (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ไทย มาลาया กลาส จำกัด พบว่า ระดับความคิดเห็นในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านลักษณะการแบ่งแยกเพศชายและเพศหญิงอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะความเป็นปัจเจกชน ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะเวลาในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับธรรมนุญ ธรรมวงศ์ (2554) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลคลองตัน พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพนักงานแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ทั้งการคิด ความรู้สึก การกระทำเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือกระทำตามทิศทางที่กำหนด ด้วยความร่วมมือ อย่างยินดีและเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริช เบอร์ก (Herzberg's Two Factor) ซึ่ง สราวุฒิ น้อยพิมพ์ (2542) กล่าวว่า เฟอเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) มีปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะนำมาสู่ความพึงพอใจทางบวกในการทำงานของคน แต่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานสอดคล้องกับ อรุณรัตน์ อิมรัมย์ (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสารคาม พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสารคามมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และศิริลักษณ์ สมัครงศ์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวท พบว่าพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวทมีระดับการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

5.2.4 ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกและการแสดงออกของบุคคลที่มีความเคารพต่อองค์กร เชื้อมนัน ศรีธธา รักและหวงแหนองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความจงรักภักดีต่อองค์กรก่อให้เกิดผลดีในเรื่องของความทุ่มเทในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ประสิทธิภาพของการทำงาน พนักงานที่มีความจงรักภักดีในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อทำงานในองค์กรให้บรรลุ

เป้าหมายซึ่งตนเองใฝ่ฝัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Adler & Adler (1988); Fullagar & Barling (1989) และ Fletcher (1993) มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุมในเนื้อหาแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ๆ โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ การไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์ การปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น การกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัทและไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี และสอดคล้องกับ รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2557) ได้ศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด และสอดคล้องกับปัทมา สันท์ภักดี (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บีแอนด์อี จำกัด พบว่า พนักงานมีระดับความจงรักภักดีโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความจงรักภักดีอยู่ในระดับดี

5.2.5 วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ และไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี อาจเนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) บุคคลที่จะรับเข้ามาในองค์กร เพื่อปฏิบัติงาน และจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ จึงส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

5.2.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท และไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี อาจเนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้ค่าชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยอดผลิตที่ได้เกินเป้าจึงส่งผลให้พนักงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยโดยจะอธิบายตามผลการวิจัยดังนี้

5.3.1.1 ระดับระดับวัฒนธรรมองค์กรบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ควรให้ความสำคัญเรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะการใช้อำนาจ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ควรดูแลด้านการลดช่องว่างระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และควรให้ความสนใจในขอบเขตงาน และหน้าที่ของงาน แต่ละคนให้ชัดเจนเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญคือ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ทำให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง ทำงานได้อย่างมั่นใจและตั้งใจไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5.3.1.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ควรให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการอำนาจโดยเฉพาะการทำงานที่ต้องให้ผู้อื่น เชื่อฟังและปฏิบัติตาม และความต้องการในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งแรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.3 ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดควรให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการนำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอก ได้รับรู้ เพราะอาจทำให้เกิดการเสียเปรียบในทางธุรกิจได้ และควรให้พนักงานได้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

### 5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานและความคิดเห็นของพนักงานเพิ่มเติม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาคุณภาพในการทำงานของพนักงานให้มีมาตรฐานและสามารถตอบสนองตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรได้

5.3.2.2 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจภายในในการทำงานเท่านั้นโดยไม่รวมปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจภายในในการทำงานด้วย ดังนั้น ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น

5.3.3.3 หัวข้อที่สืบเนื่องในงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) รวมถึงการศึกษาในประเด็นปัจจัยอื่นๆ เช่น การวิจัยในเรื่องของบรรยากาศในการทำงานขององค์กรเพื่อทำความเข้าใจเรื่องของการจัดการต่างๆที่มีความเกี่ยวข้อง

กับงาน ซึ่งบรรยากาศองค์การเป็นที่ยอมรับกันโดยกว้างขวางว่า เป็นแนวความคิดที่สามารถใช้ศึกษาถึงผลกระทบด้านพฤติกรรมต่างๆของบุคลากรในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมอย่างต่อเนื่องขององค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ



## บรรณานุกรม

- จู่ไรรัตน์ แซ่เตียว. (2554). *ความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก ในส่วนปฏิบัติการ*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ดวงพร สว่างศรี. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง (ขาเข้า)ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2522). *พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒนา.
- ธรรมบุญ ธรรมวงศ์. (2554). *วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลคลองตัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ธีระศักดิ์ กาบรรณารักษ์. (2552). *แนวคิดเรื่องความภักดีต่อองค์กร*. สืบค้นจาก <https://groups.google.com/forum/#!topic/siamhrm/15kXFJfLU>.
- เนตรพัฒน์ฉายา วิราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บริษัททีพีโอโพลีนจากัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). *ความเป็นมา*. สืบค้นจาก <http://www.tpipolene.co.th/Thai/history.html>.
- ปัทมา สันท์ภักดี. (2550). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อ องค์กรของพนักงานบริษัท บีแอนด์อี จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภูริวัตร ประเสริฐยา. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โทตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหา บัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- รัชณี ตรีสุทธวงษา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดี ต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิมล นุ่มจ้อย. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- วิมลมณี นนทเสน. (2556). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสุนน วิทยาลัยศึกษา โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอด์เคอเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิใจ ปกป้อง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทไทยมาลาจากลาจากัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุธิดา ม่วงรุ่ง. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร :กรณีศึกษาบริษัทท่าอากาศยานไทยจากัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสุนนโรงพยาบาลศิริราช*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Adlerfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free.
- Blua, P. M., & Scots, W. R. (1962). *Formae organizations*. SanFrancisco: Chandler.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commutment : The Socialization of Managers inWork Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533 – 534.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley Sons.
- Hoy, W. K., & Rees, R. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Supperior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*, 47, 274 - 275.



Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper and Row.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Steers, R.M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.







### แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ทำขึ้นเพื่องานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัดของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านโปรดให้ข้อมูลที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และขอขอบคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่ เครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ระบุเป็นคำตอบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  1) ชาย  2) หญิง
2. อายุ  1) ต่ำกว่า 20 ปี  2) 21 - 30 ปี  
 3) 31 - 40 ปี  4) 41 - 50 ปี  
 5) 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา  1) ประถมศึกษา  2) มัธยมศึกษา / ปวช.  
 3) อนุปริญญา (ปวส.)  4) ปริญญาตรี  
 5) สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  1) ต่ำกว่า 5 ปี  2) 5-10 ปี  
 3) 11-15 ปี  4) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ของท่าน โดยมี  
ประมาณการค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านลักษณะการใช้เวลา</b>					
1.1 องค์กรของท่านมีแผนผังการบริหารองค์กรที่ชัดเจน					
1.2 ท่านมีความเข้าใจในขอบเขตงานและหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน					
1.3 ในหน่วยงานของท่าน พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน					
1.4 องค์กรของท่านมีความพยายามในการลดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง					
1.5 ภายในองค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนในการทำงานที่เข้มงวดมากเกินไป					
1.6 ส่วนใหญ่การตัดสินใจภายในองค์กรของท่านขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียว					
<b>2. ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน</b>					
2.1 พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน					
2.2 ท่านให้การยอมรับความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์					
2.3 องค์กรของท่านมีการนำความคิดเห็นของพนักงานมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงาน					
2.4 ท่านยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด					
2.5 ท่านให้การยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มในหน่วยงานเสมอ					

(ตารางมีต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.6 องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน					
2.7 การได้รับสวัสดิการที่ดีเป็นสิ่งที่ท่านต้องการจากองค์กร					
<b>3. ด้านลักษณะความเป็นเพศ</b>					
3.1 องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
3.2 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านส่วนใหญ่มักเป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง					
3.3 พนักงานในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จ					
3.4 พนักงานภายในองค์กรของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
3.5 ระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กรท่านขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน					
<b>4. ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
4.1 พนักงานในองค์กรของท่านให้ความสนใจกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง					
4.2 พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะทำเพียงลำพัง					
4.3 ท่านมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่					
4.4 องค์กรของท่านให้โอกาสกับพนักงานทุกคนในการเสนอผลงาน					
4.5 ท่านคิดว่าการคิดเพียงคนเดียวมีคุณค่ามากกว่าการระดมความคิดโดยคนหลายคน					
4.6 ท่านมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
4.7 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ จะต้องมีการประชุมเพื่อขอมติเอกฉันท์จากที่ประชุม					

### ส่วนที่ 3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ของท่าน โดยมี  
ประมาณการค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

แรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านความต้องการความสำเร็จ</b>					
1.1 ท่านมีความสุขกับงานที่ท่านทำเสมอ					
1.2 ท่านมีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้					
1.3 ท่านมีความมุ่งมั่นในการส่งมอบงานได้อย่างทันตามเวลา					
1.4 ท่านชอบทำงานหรือสิ่งต่างๆด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง					
1.5 ท่านมั่นใจในตนเองเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน					
1.6 องค์กรของท่านมีการสนับสนุนและให้รางวัลเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ					
1.7 ท่านชอบทำงานที่ยากๆ และมีการท้าทายความสามารถ					
1.8 ท่านมักตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงและพยายามทำให้ได้ตามที่ตั้งใจไว้					
1.9 ท่านมีการวางแผนก่อนมีการปฏิบัติงานจริงเสมอ					
1.10 ท่านเป็นคนทำงานที่ละเอียดรอบคอบ ยอมทุ่มเท เพื่อให้ผลงานออกมาดี แม้จะไม่ได้รับการยกย่อง					
<b>2. ด้านความต้องการอำนาจ</b>					
2.1 ท่านต้องการงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานของตนเอง					
2.2 ท่านต้องการงานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ต่างๆ					
2.3 ท่านต้องการงานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจตนเอง					
2.4 ท่านสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามตนเองได้					
2.5 ท่านมักได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานต่างๆ					

(ตารางมีต่อ)

แรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.6 เป้าหมายสูงสุดในชีวิตการทำงานของท่านคือการได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท					
2.7 ท่านชอบทำงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม					
<b>3. ด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์</b>					
3.1 ท่านต้องการงานที่เกี่ยวข้องกับความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
3.2 ท่านต้องการงานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคนอื่น ๆ					
3.3 ท่านมักเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาเสมอ					
3.4 ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
3.5 ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกต่อสาธารณชนเสมอ					

#### ส่วนที่ 4 ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ของท่าน โดยมี  
ประมาณการค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้

ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกได้รับรู้					
2. ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสมบูรณ์					
3. ปกป้องบริษัท เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น					
4. มีการกล่าวชื่นชมบริษัทต่อหน้าบุคคลอื่น					
5. มีความเต็มใจในการยอมรับนโยบายของบริษัท					
6. ไม่สนับสนุน เมื่อมีคนภายในพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูล



### ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ – นามสกุล           นางสาวกานดา ศรีจันทร์
- อีเมล                       plunlalunla@gmail.com
- ประวัติการศึกษา             ระดับมัธยมศึกษา : โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย  
    ระดับปริญญาตรี : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์
- ประสบการณ์ทำงาน         เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย บริษัท เคอรี่เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด





มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 9 เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) กานดา ๐13จันทร์ อยู่บ้านเลขที่ 84 1122  
ซอย พหลโยธิน 37 ถนน พหลโยธิน ตำบล/แขวง ลาดยาว  
อำเภอ/เขต จตุจักร จังหวัด กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10900  
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7570203591  
ระดับปริญญา  ตรี  โท  เอก  
หลักสูตร..... บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา..... คณะ..... บริหารธุรกิจ  
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย  
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/  
วิทยานิพนธ์หัวข้อ การศึกษาวินัยธรรมองค์กร 1150 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๐๐-๒๕๐๖  
ของคณะฯ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ปจท.) จักร

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร..... บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต..... ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี  
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่  
ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้  
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ  
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน


ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ  
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ  
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา  
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย  
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น


สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาฉบับนี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ  ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ  
( มานดา ฝรั่ง )

ลงชื่อ  ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ  พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ  พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)  
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร