

การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*

Motivating Language of Leaders and Organizational Culture toward Organizational Citizenship Behavior

ชโลบล นับแสน (Chalobon Nubsaeen)**

ชนบพร วงศ์กาฬสินธุ์ (Kanopporn Wongkalasin)***

ธีรพงษ์ บุญรักษา (Theerapong Boonrugsa)***

นันทิยา ดวงภูมเมศ (Nuntiya Doungphummes)***

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด และ 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด จำนวน 112 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก โดยเลือกตามเกณฑ์ความเต็มใจและยินดีที่จะให้ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1. กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำอยู่ในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์การของตนมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์การของตนมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรับอยู่ในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์การของตนมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง และกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง 2. การสื่อสารเพื่อ

* เพื่อนำเสนองานวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

(To present the result of motivating language of leaders and organizational culture toward organizational citizenship behavior)

** นักศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

(Student of Master of Arts in Language and Culture for Communication and Development, Research Institute for Languages and Cultures of Asia, Mahidol University) E-mail: nan_cn@hotmail.com

*** อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

(Lecturer at Research Institute for Languages and Cultures of Asia, Mahidol University)

งูใจของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การเชิงรับ และวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด 3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ คือ มิติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก ร่วมด้วยปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่องูใจของผู้นำ คือ การใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด

คำสำคัญ: การสื่อสารเพื่องูใจของผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Abstract

The purposes of this study were to 1. Study the motivating language of leaders, organizational culture, and organizational citizenship behavior among employees of the Lily Tobeka Company Limited, 2. Study the relationship between motivating language of leaders and organizational culture toward organizational citizenship behavior among employees of the Lily Tobeka Company Limited, and 3. Study the effects of motivating language of leaders and organizational culture toward organizational citizenship behavior among employees of the Lily Tobeka Company Limited. A questionnaire was used in a population survey. The respondents were 112 employees by convenience sampling where respondents are selected because of their volunteering. The statistics that were used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis. The results show that 1. Respondents perceived the motivating language of leaders, the constructive organizational culture, and the passive/defensive organizational culture at high level. Respondents perceived the aggressive/defensive organizational culture at moderate level, and respondents have high level of the organizational citizenship behavior. 2. the motivating language of leaders, the constructive organizational culture, the passive/defensive organizational culture, and the aggressive/defensive organizational culture positively related to organizational citizenship behavior among employees of the Lily Tobeka Company Limited, and 3) achievement of constructive organizational culture, perfectionistic of aggressive/defensive organizational culture and empathetic language of motivating language of leaders positively influenced organizational citizenship behavior.

Keywords: Motivating Language of Leaders, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior

บทนำ

ในการบริหารองค์การนั้น “พนักงาน” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด หากพนักงานมีความทุ่มเทและเต็มใจที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถย่อมนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ คือ การที่พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันหมายถึง พฤติกรรมเชิงบวกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ (Graham, 1991 cited in Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1997:766)

การสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์การถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำองค์การ เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรง การจะนำพาหรือจูงใจพนักงานในองค์การให้ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้นำองค์การจะต้องอาศัยความสามารถในการสื่อสารเป็นเครื่องมือ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544:49) เนื่องจากการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและมีความเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการในการบริหารองค์การ รวมทั้งเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในองค์การ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544:17-18) หากผู้นำในองค์การสามารถสื่อสารเพื่อจูงใจพนักงานให้ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ นอกจากการสื่อสารของผู้นำในองค์การที่สามารถจูงใจพนักงานให้ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ วัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะเป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ (Cooke & Lafferty, 1989:17) อันเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การจนเกิดเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา หากมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การก็จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยสนับสนุนการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อพนักงานในองค์การได้รับการจูงใจในการทำงานผ่านการสื่อสารของผู้นำในองค์การจะก่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งผลดังกล่าวช่วยสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในขณะที่เดียวกันหากสามารถสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์การเช่นเดียวกัน จึงนำไปสู่การศึกษาบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด โดยบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยว "ตราถั่วเขาสอง" การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมาเป็นเวลากว่า 20 ปี แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของบริษัทฯ ด้วยความสำเร็จที่เกิดขึ้นย่อมแสดงถึงเหตุที่ดีและปัจจัยสำคัญคือ พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกที่ดีในองค์การ จึงนำไปสู่ความสนใจในการศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ซึ่งหากปัจจัยทั้งสองประการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแล้ว องค์การที่ทำการศึกษาและองค์การต่างๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด

กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ ประกอบด้วยการใช้ภาษาใน 3 ลักษณะ ตามแนวคิดของ Sullivan (1988) ได้แก่ การใช้ภาษาเพื่อลดความไม่มั่นใจ การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย และการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การใน 3 ลักษณะ ตามแนวคิดของCooke & Lafferty (1989) ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นความเป็นตนเอง มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน และมิติเน้นโมติวิชั่น ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงรับ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย 7 ด้าน ตามแนวคิดของ Podsakoff et al. (2000) ได้แก่ พฤติกรรมการช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น ความจงรักภักดีต่อองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือ และการพัฒนาตนเอง

สมมติฐานการวิจัย

1. การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด
2. วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด
3. การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร คือ ศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 112 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ศึกษาตัวแปรต้น จำนวน 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงรับ และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก ศึกษาตัวแปรตามจำนวน 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในส่วนของวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ แนวคิดการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ และแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการสื่อสารเพื่อจิตใจของผู้นำ

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการสื่อสารเพื่อจิตใจของผู้นำของ Sullivan (1988:104-115) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การสื่อสารเพื่อจิตใจของผู้นำตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง สารสำคัญของแนวคิดนี้เห็นว่าการสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดของผู้นำสามารถจูงใจพนักงานให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยการใช้ภาษาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การใช้ภาษาเพื่อลดความไม่มั่นใจ (Uncertainly Reducing Language) หมายถึง การอธิบายถึงข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในภาระหน้าที่ของตนเอง และมีความมั่นใจในการทำงาน อาทิ การอธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ การแจ้งนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร การให้คำแนะนำเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การอธิบายถึงผลตอบแทนและเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน การแนะนำแนวทางปรับปรุงการทำงาน เป็นต้น

2. การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย (Meaning-Making Language) หมายถึง การอธิบายเรื่องราวต่างๆ ที่สำคัญในการทำงานด้วยวิธียกตัวอย่างประกอบซึ่งช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นเพื่อนำมาเป็นแบบอย่างในการทำงานต่อไป อาทิ การยกตัวอย่างพนักงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กร การเล่าถึงเหตุการณ์สำคัญขององค์กร การพูดถึงค่านิยมขององค์กร การแนะนำวิธีการวางตัวให้เหมาะสมและวิธีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เป็นต้น

3. การใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ (Empathetic Language) หมายถึง การใช้ภาษาพูดเพื่อส่งเสริมด้านจิตใจของพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข อาทิ การยกย่องและชมเชยเมื่อประสบความสำเร็จ การแสดงออกถึงความเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำพูดที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke & Lafferty (1989) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการทำงานโดยอาศัยหลักการและการวางแผนเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งชอบงานที่มีความท้าทาย

มิติเน้นความเป็นตนเอง (Self-Actualizing) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการผสมผสานระหว่างการมุ่งความสำเร็จขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์กรให้การสนับสนุนพนักงานเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล องค์การให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์การโดยการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนพนักงานให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน

มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliation) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์การ เน้นบรรยากาศของความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมองค์การเชิงรับ (Passive/Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การเหนือกว่าการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พนักงานในองค์การมีความพึงพอใจที่จะคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามให้เหมือนกับคนส่วนใหญ่ในองค์การ

มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการงานที่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ พนักงานในองค์การมีลักษณะการทำงานที่พึ่งพากันและเน้นการเป็นผู้ตามที่ดี

มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการเน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และไม่มีรางวัลให้กับความสำเร็จ ส่งผลให้พนักงานในองค์การเน้นการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้นและหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจทำให้ถูกตำหนิ

3. วัฒนธรรมองค์การเชิงรุก (Aggressive/Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานเหนือกว่าความพึงพอใจของพนักงานในองค์การ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงบรรยากาศของความแตกต่างทางความคิดเป็นอย่างมาก พนักงานในองค์การแสดงออกถึงการต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งการตำหนิเตียนและการจับผิดซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

มิติเน้นอำนาจ (Power) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่ง พนักงานในองค์การมีความต้องการเป็นผู้นำและต้องการอำนาจเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน

มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการเน้นการแข่งขันในการทำงาน พนักงานในองค์การมีความเชื่อว่าการแข่งขันช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงาน พนักงานในองค์การเน้นการทำงานหนัก ใส่ใจต่อรายละเอียด และพยายามให้งานไม่มีความผิดพลาด

แนวคิดพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) เป็นกรอบในการศึกษา โดยแบ่งพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมกรการช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและในเรื่องต่างๆ ซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ
2. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นในการทำงาน คำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจก่อให้เกิดข้อพิพาทกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีความสุภาพอ่อนน้อมและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) หมายถึง การเป็นผู้สนับสนุนและปกป้ององค์การ มีความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินต่างๆ ขององค์การ รวมทั้งกล่าวถึงองค์การในแง่ดีแก่บุคคลภายนอก ไม่ว่าจะองค์การจะอยู่ในสภาวะการณ์ใด
4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Organizational Compliance) หมายถึง การเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ
5. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการทำงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์
6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การมีความสนใจที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การอย่างสม่ำเสมอ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมทั้งติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์การ
7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองด้วยความสมัครใจเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ลิลลี่ โทแบก้า จำกัด จำนวน 155 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ 112 คน โดยคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane ด้วยค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) โดยเลือกตามเกณฑ์ความเต็มใจและยินดีที่จะให้ข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามปลายปิด ซึ่งสร้างขึ้นจากศึกษาทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษา รวมทั้งนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ทำการศึกษาก่อนจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.936

การวิเคราะห์ข้อมูล

รายละเอียดของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ

กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ด้านการใช้ภาษาเพื่อลดความไม่มั่นใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.87 รองลงมา คือ ด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

2. วัฒนธรรมองค์การ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การเชิงรับ และวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์การของตนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้ง 4 มิติ มิติเน้นความเป็นตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.96 รองลงมา คือ มิติเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์การของตนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงรับอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติพบว่า มิติเน้นการพึ่งพามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ มิติเน้นกฎระเบียบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ และมิติเน้นการหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์การของตนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติพบว่า มิติเน้นความสมบูรณ์แบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ มิติเน้นการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 มิติเน้นอำนาจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้ง 7 ด้าน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.17 รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการช่วยเหลือ ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการ

พัฒนาตนเอง ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10, 4.05, 4.01, 3.87 และ 3.71 ตามลำดับและด้านการให้ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.460$, $p < 0.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงสุด ($r = 0.474$, $p < 0.01$) รองลงมา คือ ด้านการใช้ภาษาเพื่อลดความไม่มั่นใจ ($r = 0.393$, $p < 0.01$) และด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย ($r = 0.384$, $p < 0.01$) ตามลำดับ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.663$, $p < 0.01$) เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติพบว่า มิติเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงสุด ($r = 0.664$, $p < 0.01$) รองลงมา คือ มิติเน้นความเป็นตนเอง ($r = 0.590$, $p < 0.01$) มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน ($r = 0.509$, $p < 0.01$) และมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ($r = 0.362$, $p < 0.01$) ตามลำดับ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงรับกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

วัฒนธรรมองค์การเชิงรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.567$, $p < 0.01$) เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติพบว่า มิติเน้นเน้นกฎระเบียบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงสุด ($r = 0.612$, $p < 0.01$) รองลงมา คือ มิติเน้นการพึ่งพา ($r = 0.548$, $p < 0.01$) และมิติเน้นการเห็นพ้องด้วย ($r = 0.396$, $p < 0.01$) ตามลำดับ โดยมิติเน้นการหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

7. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงรุกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

วัฒนธรรมองค์การเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.342$, $p < 0.01$) เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติพบว่า มิติเน้นความสมบูรณ์แบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงสุด ($r = 0.641$, $p < 0.01$) รองลงมา คือ มิติเน้นการแข่งขัน ($r = 0.394$, $p < 0.01$) ตามลำดับ โดยมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($r = -0.554$, $p < 0.01$) และมิติเน้นอำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

8. อิทธิพลของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากตัวแปรทั้งหมดของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ คือ การใช้ภาษาเพื่อลดความไม่มั่นใจ การใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมาย และการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ และตัวแปรทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์การ คือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นความเป็นตนเอง มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ มิติเน้นการเห็น

พ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา มิติเน้นการหลีกเลี่ยง มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยวิธีการ ENTER พบว่ามี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย			t	p-value
	B	SE _b	Beta		
การใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ	0.129	0.059	0.232	2.177	0.032
มิติเน้นความสำเร็จ	0.218	0.059	0.281	3.679	0.000
มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	0.169	0.054	0.248	3.158	0.002
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าคงที่ = 1.251 R = 0.860 R ² = 0.740 SE _{est} = ± 0.289					

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า มิติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก และด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.860 อำนาจพยากรณ์ร้อยละ 74 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.289 และมีทิศทางความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งหมด โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงสุด คือ มิติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ รองลงมา คือ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก และด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ โดยมีค่า Beta = 0.281, 0.248 และ 0.232 ตามลำดับ

สมการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ คือ

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = 1.251 + 0.129 (การใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ) + 0.218 (มิติเน้นความสำเร็จ) + 0.169 (มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ)

สมการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = 0.232 (การใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ) + 0.281 (มิติเน้นความสำเร็จ) + 0.248 (มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ)

การอภิปรายผล

การสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า กำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หากหัวหน้างานมีการยกย่องชมเชยเมื่อ

พนักงานทำงานได้ดีอยู่เสมอ มีการไต่ถามทุกข์สุขของพนักงาน คอยให้กำลังใจเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน หมั่นพูดคุยใจให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน รวมทั้งสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน พนักงานจะแสดงออกถึงการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการใช้ภาษาเพื่อลดความไม่มั่นใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นลำดับที่สอง สามารถอธิบายได้ว่า การที่พนักงานได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นลำดับสุดท้าย จึงกล่าวได้ว่า หากหัวหน้างานมีการอธิบายเรื่องราวต่างๆ ที่สำคัญในการทำงาน อาทิ การเล่าถึงเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กร บุคคลต้นแบบในองค์กร ค่านิยมขององค์กร แนะนำวิธีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในองค์กร และการวางตัวที่เหมาะสม เป็นต้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมและนำมาเป็นแนวทางในการทำงานต่อไป รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Sullivan (1988) ที่กล่าวว่า ภาษาสามารถเป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของณรงค์ ศรีเกรียงทอง (2558) เรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นเนลคอสเมติกส์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงรับและวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทุกมิติ แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรของตนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ พนักงานก็จะมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะของความสมดุลระหว่างการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร การทำงานด้วยความกระตือรือร้นและรู้สึกถึงความท้าทายในการทำงาน การให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกในองค์กรไปพร้อมกับเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ และมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กร การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงานและสนับสนุนพนักงานให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามที่ Cooke & Lafferty (1989) มีผลการศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กรเชิงรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นลำดับที่สองรองจากวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติของวัฒนธรรมองค์กรเชิงรับจะ

พบว่ามิเพียงมีมติเน้นการเห็นพ้องด้วย มติเน้นกฎระเบียบ และมติเน้นการพึ่งพาเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มติเน้นกฎระเบียบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมติอื่นๆ จึงกล่าวได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณลักษณะขององค์การมีลักษณะของการยึดถือกฎระเบียบเป็นแบบแผนในการทำงานอย่างเคร่งครัด สามารถช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากองค์การดำเนินกิจการอุตสาหกรรมอาหารลักษณะของการทำงานจำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนที่เคร่งครัดเพื่อควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต การที่พนักงานในองค์การยึดถือกฎระเบียบขององค์การเป็นแบบแผนในการทำงานอย่างเคร่งครัดจนเกิดเป็นบรรทัดฐาน ทำให้มีความเข้าใจและสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มติเน้นการพึ่งพามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นลำดับที่สอง แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณลักษณะของการทำงานที่เน้นการพึ่งพากันระหว่างเพื่อนร่วมงานและเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากลักษณะของมติเน้นการพึ่งพามีความสอดคล้องกับแบบแผนการทำงานขององค์การที่ทำการศึกษานี้ที่มีลักษณะของการทำงานเป็นแบบกระบวนการผลิตซึ่งผลสำเร็จของการทำงานย่อมเกิดจากการทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในสายการผลิตและสายสำนักงาน มติเน้นการเห็นพ้องด้วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นลำดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณลักษณะขององค์การของตนมีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามให้เหมือนกับคนส่วนใหญ่ในองค์การ สามารถช่วยสนับสนุนให้พนักงานแสดงออกถึงการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ ลักษณะของมติเน้นการเห็นพ้องด้วยเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะของความประนีประนอมเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น สมาชิกในองค์การจะแสดงออกถึงการให้การยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังและทำความเข้าใจความคิดเห็นของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการปฏิบัติตนในแนวทางเดียวกับคนส่วนใหญ่ในองค์การเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่อบุคคลอื่นซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เน้นให้การทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การดำเนินไปด้วยดี

วัฒนธรรมองค์การเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุกจะเห็นได้ว่ามิเพียงมีมติเน้นการแข่งขันและมติเน้นความสมบูรณ์แบบเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมติเน้นความสมบูรณ์แบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงที่สุด อธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณลักษณะขององค์การของตนมีลักษณะของการมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงาน และพยายามให้งานไม่มีความผิดพลาด สามารถสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากมติเน้นความสมบูรณ์แบบมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอาหารที่เน้นคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสมบูรณ์แบบของการทำงานจึงเอื้อประโยชน์ให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยส่งเสริมให้พนักงานแสดงออกถึงการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มติเน้นการแข่งขันมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การรองจากมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณสมบัติขององค์การของตนให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงาน สามารถสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้ เป็นเพราะการแข่งขันในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองเพื่อให้มีผลการการทำงานที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

มิติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก และด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ โดยมิติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้สูงที่สุด หมายความว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณสมบัติขององค์กรมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและรู้สึกถึงความท้าทายในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยิ่งขึ้น มิติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์การเชิงรุกเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นลำดับที่สอง อธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณสมบัติขององค์กรมีรูปแบบมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงาน ใส่ใจต่อรายละเอียด และพยายามให้งานไม่มีความผิดพลาด ช่วยสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยิ่งขึ้น ตัวแปรสุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ ด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจของการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ อธิบายได้ว่า หากหัวหน้างานพยายามสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดกำลังใจในการทำงาน ช่วยสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการสื่อสารของหัวหน้างานมีบทบาทต่อการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อสร้างกำลังใจ

ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ คือ มิติเน้นความสำเร็จ และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากกว่าปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ คือ ด้านการใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ อธิบายได้ว่า เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งย่อมมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ ที่คนในองค์การให้การยอมรับและสั่งสมมาเป็นระยะเวลาพอสมควร และมีเอกลักษณ์ของตนเอง เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์การจะมีการเรียนรู้และตีความสิ่งที่ได้รับมาจากสภาพแวดล้อมขององค์การ คือ ผู้นำในองค์การ เพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน และกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ เป็นต้น โดยสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมสังคมซึ่งทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานทราบว่าตนเองควรแสดงพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การได้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณม, 2540:27-29) ด้วยเหตุนี้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีบทบาทต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานมากกว่าปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ ทั้งนี้ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ นพดล ฤทธิสม (2559) เรื่องกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้

มั่นคงและยั่งยืนเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นได้

สรุป

พนักงานส่วนใหญ่ในบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร อาทิ การให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานขององค์กร และหมั่นพัฒนาตนเอง โดยมีมติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และมติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน องค์กรจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรลักษณะดังกล่าว สำหรับการใช้ภาษาเพื่อจูงใจให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยิ่งขึ้นควรใช้ภาษาในลักษณะของการสร้างกำลังใจ อาทิ การยกย่องและชมเชยเมื่อประสบความสำเร็จ การแสดงออกถึงความเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำพูดที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยปัจจัยทั้ง 3 ประการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล อันจะส่งผลให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการผลิตและด้านการขายของบริษัท ลิลลี่ โทเบก้า จำกัด

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ มติเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และมติเน้นความสมบูรณ์แบบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก รวมทั้งปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่อจูงใจของผู้นำ คือ การใช้ภาษาเพื่อสร้างกำลังใจ สามารถสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้ให้เกิดขึ้น รวมทั้งมีการสื่อสารที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่และยกย่องชมเชยแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งทำการศึกษาในบริบทขององค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน นอกจากนี้ อาจทำการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วยซึ่งอาจได้ผลการศึกษาที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ณรงค์ ศรีเกรียงทอง. (2558). “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปฏิบัติงานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเทอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 1671-1654
- นพดล ฤทธิ์โสม. (2559). “กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 9, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 749-767.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2554). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2541). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

- Cooke, R. A. & Lafferty J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistic.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D.G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” *Journal of Management*. 26, 3: 513-563.
- Sullivan, J. J. (1988). “Three role of language in motivation theory.” *Academy of Management Review*. 13, 1: 104-115.
- Van Dyne, L., Graham, J. G., & Dienesch R. M. (1994). “Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation.” *Academy of Management Journal*, 37 ,765-802.