

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยนำเสนอการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 1.2 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 1.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.4 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง
 - 3.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
 - 3.3 ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง
 - 3.4 ประเภทของการพัฒนาตนเอง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การปฏิบัติงานต่าง ๆ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนทำให้บุคลากรมีความตั้งใจช่วยกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

ปัญญา จันรอด (2548 : 18) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

พลสุข สังข์รุ่ง (2550 : 143) กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

รังสรรค์ อ่วมมี (2550 : 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจด้านบริหารการจัดการ หมายถึง การสร้างสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้น โน้มน้าวพฤติกรรมจากภายนอกและภายในบุคคลให้ส่งผลต่องานที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ขององค์กร พร้อมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคคลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรเป็นสำคัญ

ศิริลักษณ์ ไทรหอมหวาน (2550 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก ทำให้เกิดความต้องการ ส่งผลให้เกิดแรงขับซึ่งผลักดันให้บุคคลทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

อัจฉรา สุขารมย์ (2551 : 38) ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างต่อเนื่องและมีจุดมุ่งหมาย

ชาญยุทธ รัตนมงคล (2552 : 7) ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เราและกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพยายาม และมีความต้องการในการประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมาย

รวีรัตน์ วรสุทธิพิศาล (2553 : 8) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ภาวะหรือพฤติกรรมที่กระตุ้น เพื่อให้บุคคลคล้อยตามและแสดงพฤติกรรมออกมาในทิศทางเป้าหมายที่ผู้จูงใจมุ่งหวัง

โมเวน และไมเนอร์ (Mowen & Minor, 1998 : 160) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง

ฮอดเกต (Hodgetts, 1999 : 57) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง แรงที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเกิดจากความต้องการ (Needs) แรงกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย วิธีการจูงใจที่สำคัญต่อการบริหาร คือ ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ

โดยสรุปแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวซึ่งเป็นพลังกระตุ้นหรือผลักดันให้มนุษย์กระทำการบรรลุสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกของบุคคลและแสดงออกทางพฤติกรรม

ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีผู้แบ่งประเภทแรงจูงใจไว้ดังนี้

รังสรรค์ อ่วมมี (2550 : 8-9) แบ่งประเภทของแรงจูงใจได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้ เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการน้ำ อาหาร พักผ่อน และปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับของความต้องการทางสรีระได้จากการสังเกตพฤติกรรมการกระทำ คือ จากความต้องการมากน้อยของการกระทำ การเลือกกระทำ และการโต้ตอบต่อสิ่งที่มาขัดขวาง

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา มีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางสรีระวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยเหลือคนเราทางด้านจิตใจ ทำให้มีสุขภาพจิตดีและสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ประกอบด้วย

2.1 ความอยากรู้อยากเห็นและการตอบสนองต่อสิ่งแวดลอม

2.2 ความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น

ศิริพร จันทศรี (2550 : 16) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์มีหลายประเภทและหลายระดับ มนุษย์ถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบเพื่อสนองความต้องการทางกาย แต่ยังมี

ความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจจึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหว้าง นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหว้าง เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไป พฤติกรรมของบุคคลจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

จันทราณี สงวนนาม (2551 : 10) กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจ 2 ประการ คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับ ที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้เฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการความอยากได้ที่ช่วยบุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับจาก การกระตุ้นภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก

ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

1.1.1 แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (Positive Supply Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

1.1.2 แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

1.1.3 แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ดังนี้

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จสูงสุด โดยมีความทะเยอทะยาน ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยัน

ทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่างๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรม อย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

พรศิลป์ ศรีเรืองโร (2553 : 11) ได้สรุปประเภทของแรงจูงใจ จากแนวคิดของนักจิตวิทยาหลายท่านสรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางด้านสรีระวิทยา คือ ความต้องการทางด้านร่างกายทางด้านชีวภาพของมนุษย์
2. แรงจูงใจทางด้านสังคม คือ ความต้องการความรัก เอาใจใส่จากบุคคลในสังคมที่เกี่ยวข้องด้วยในการดำเนินชีวิตประจำวัน
3. ความต้องการทางด้านจิตวิทยา คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ทำให้จิตใจและสุขภาพจิตดีในการทำงาน

สุปราณี ขวัญบุญจันทร์ (2557 : 23-24) ได้แบ่งประเภทแรงจูงใจไว้ดังนี้ แรงจูงใจโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ต้องการ และอยากจะแสดงพฤติกรรมบางอย่าง ด้วยเหตุผลและความชอบของตัวเอง บุคคลที่ได้รับแรงจูงใจภายใน จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ด้วยความพึงพอใจและความยินดีในงานของตนเอง เช่น ดีใจที่ได้เป็นนักกีฬาทีมชาติ ภูมิใจที่เป็นสมาชิกของทีมมหาวิทยาลัย เป็นต้น
2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกทำให้เห็นจุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมาย ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

ของคน ๆ นั้นได้ โดยทั่วไปพฤติกรรมของคนมักจะได้รับแรงจูงใจจากภายนอกทั้งสิ้น เช่น ถ้านักกีฬาได้รางวัลเหรียญทองก็จะได้ทองคำหนัก 10 บาทเป็นรางวัล เป็นต้น

สพอลดิง (Spaulding, 1992; อ้างถึงใน ฅมกมล กิจวัฒนาไพบุญย์, 2552 : 10) กล่าวว่า นักการศึกษาและนักจิตวิทยา ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล ที่ไม่ได้เกิดจากอุดมคติ ได้แก่ เป้าหมาย หรือการคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า การทำสอบอย่างสม่ำเสมอ การให้รางวัล และคำชมเชย เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองที่รักการแสวงหา แรงจูงใจประเภทนี้เกิดจากความสนใจ เจตคติ ความต้องการ ดังนั้นบุคคลจะมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำ จึงทำด้วยความเต็มใจ และตระหนักว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่ในตัวอยู่แล้ว

อัล คอลลาร์ด และมิลเลอร์ (Dollard and Miller, 1995; อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2541 : 155) แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) แรงจูงใจประเภทนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้ ประกอบด้วย ความหิว ความกระหาย ต้องการน้ำ อาหาร และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychology Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ช่วยบุคคลทางด้านจิตใจ ทำให้สุขภาพจิตดีมีความสุข เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจ อยากที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ ความต้องการความรัก เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ประเภทของแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหา บางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึก ใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะความถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็น จุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 10) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถมาร่วมงาน และสามารถรักษานักบุคลากรที่ทำงานดีให้อยู่กับองค์กรต่อไป
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน ช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสั่งงาน
3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่องาน และทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548 : 13) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ปรีญาพัชญ์ นนทวงศ์กุลศิริ (2553 : 5) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะแรงจูงใจจะเป็นทั้งสภาวะที่ผลักดัน และดึงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ซึ่งการที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล จึงต้องทำความเข้าใจกับแรงจูงใจของคน ๆ นั้นว่า บุคคลนั้นมีแรงจูงใจอยู่ในประเภทใดระดับใด

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554 : 90) กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ผลผลิตผลงานที่ดี ส่วนหนึ่งมาจากแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจจะเป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายที่วางไว้ตามแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวเอง แรงจูงใจมีความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพราะแรงจูงใจจะเป็นพลังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดสุขภาวะจิตที่ดีในการทำงาน แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานทางบวก มีแนวคิดที่ดีต่อองค์กร ย่อมเป็นแรงกระตุ้นเสริมพลังในการทำงาน ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิผล สร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงานด้วย

กล่าวโดยสรุปว่าแรงจูงใจมีความสำคัญ แบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อบุคลากร โดยแรงจูงใจจะเป็นพลังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดสภาพจิตที่ดีในการทำงาน
2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของ
3. ความสำคัญที่มีต่อองค์กรโดยส่วนรวม กล่าวคือช่วยให้องค์กรได้คนที่มี ความสามารถมาร่วมการทำงานและรักษาคณितเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้นาน ๆ ในการทำงาน ทางบวก มีแนวคิดที่ดีต่อองค์กร ย่อมเป็นแรงกระตุ้นเสริมพลังในการทำงาน ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพและประสิทธิผล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศุภลักษณ์ ศรีสุวรรณ (2548 : 14) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคล กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

จุติมา เอี่ยมเสถียร (2549 : 6) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงที่กระตุ้น จูงใจชักนำให้คนชอบและรักงานเป็นตัวสร้างกำลังใจความพึงพอใจเต็มใจ ให้บุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศิริพร จันทศรี (2550 : 4) กล่าวถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงาน มีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจ จากภายในที่จะปฏิบัติงานแล้วมีความสุขไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย เป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ จริง ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

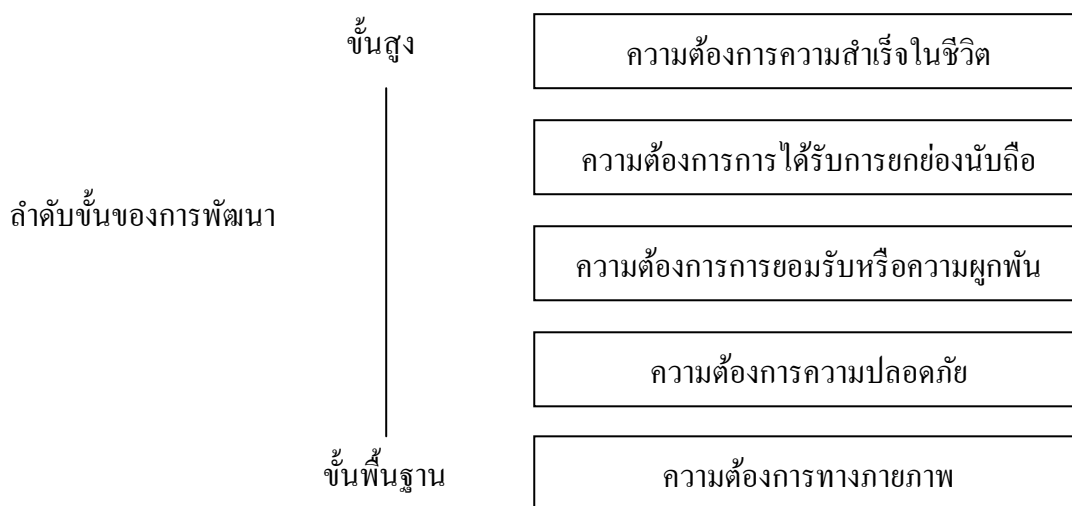
นวรา นาคเวก (2555 : 21) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือ แรงผลักดันที่มีอยู่ภายในตัวของพนักงาน และองค์กรที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เกิดความพอใจ ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยสรุปแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายใน ช่วยกระตุ้น จูงใจชักนำให้บุคลากรชอบและรักงาน และปฏิบัติงานแล้วมีความสุขไม่เกิดความเบื่อ หน่าย ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abrahm Maslow, 1970; อ้างถึงใน กรกมล ทองประชาญ, 2553 : 23) ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของแรงจูงใจว่า อะไรคือสาเหตุให้คนประพฤติตัวตามความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งความต้องการอย่างหนึ่งไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในระยะยาว และความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ คนเรามักจะเสาะหาสิ่งต่างๆ เพื่อสนองความต้องการเพราะความต้องการที่จะสมหวังย่อมไม่มีที่สิ้นสุด โดยได้เสนอความต้องการเป็น 5 ขั้น ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : (Abrahm Maslow, 1970; อ้างถึงใน กรกมล ทองประชาญ, 2553 : 23)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อควมมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ การนอน และแรงขับทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ รวมทั้งสถานะทางสังคม
3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance Needs) เป็นความต้องการที่ต้องการการยอมรับทางสังคมในด้านความรัก มิตรภาพ บทบาทหน้าที่ และการมีส่วนร่วม

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีคนยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นเมื่อทำงานเสร็จต้องการมีฐานเด่นทางสังคม และสังคมรวมถึงองค์กรที่ตนทำงานอยู่ยอมรับ และให้การยกย่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนมีคุณค่า

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Needs for Self-actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดที่อยากให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจมนุษย์ที่มีชื่อเสียงมากทฤษฎีหนึ่งโดย Abraham H. Maslow ใน ค.ศ. 1943 เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษที่ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นขึ้น ทฤษฎีของ Maslow มีข้อสมมติฐานดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิการ, 2555 : 55)

ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	5
ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ	4
ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและต้องการยอมรับจากผู้อื่น	3
ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง	2
ความต้องการทางด้านสภาพร่างกาย	1

ภาพที่ 2.2 แสดงลำดับความต้องการของ Maslow

ที่มา : (สมยศ นาวิการ, 2555 : 55)

1. ความต้องการของบุคคลสามารถเรียงลำดับตามความสำคัญได้จากความต้องการระดับต่ำสุด ความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความมีเกียรติยศชื่อเสียง และความสมหวังของชีวิต

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของบุคคลต่อไปอีก บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ไม่ได้รับการตอบสนอง

3. ความต้องการของบุคคลจะซับซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่หมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมา Maslow (1943; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2555) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด ออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

3.1 ความต้องการระดับกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลต่อเมื่อความต้องการทุกอย่างของบุคคล ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย Maslow ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในสภาวะการขาดอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลจะมีความต้องการอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการที่อยู่ระดับสูงขึ้นไป จะมีความสำคัญต่อเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย เป็นการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วย และความสูญเสียทางเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณาจากทัศนะของฝ่ายบริหาร ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง การให้ความแน่นอนหรือการรับประกันต่อความมั่นคงของงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่คนงานมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงาน ที่มีต่อฝ่ายบริหาร นอกจากความต้องการเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้ว หากเขายังมีความต้องการความมั่นคงของงานและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ อีกด้วย

3.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล บุคคลมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการดังกล่าวนี้ เป็นความต้องการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ บุคคลต้องการเพื่อนไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน บุคคลอาจจะมีสมมติฐานเป็นสมาชิกขององค์กรหนึ่งได้

3.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง เป็นความต้องการระดับสูง ความต้องการความมั่นคงของตนเองทางความรู้ ความสามารถ ความต้องการการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่น และความต้องการทางสถานภาพ เป็นต้น

3.5 ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิตเป็นความต้องการระดับสุดท้าย ความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดของเขาเอง บุคคลจะผลักดันชีวิตของเขาเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดที่เขาคาดหวังเอาไว้ และสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเอง เมื่อเขาต้องการที่จะเป็นอะไร เขาจะพยายามเป็นไปให้ได้ เช่น ความคิดฝันเป็นนักธุรกิจ เป็นต้น

สรุปทฤษฎีของ Maslow จะถูกสร้างขึ้นมานบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควร แล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ

Maslow ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำ อาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของ พฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้วและสภาพแวดล้อมของงาน ดีแล้วการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลยเนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว

ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์

เดมศักดิ์ คทวนิช (2548; อ้างถึงใน ประยุทธ์ ไทยธานี, 2550 : 128) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ไว้ว่า เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะพยายามทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใด ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ไม่ว่างานนั้นจะมีความยากลำบากหรือ ประสพปัญหาอุปสรรคมากน้อยเพียงใด บุคคลที่มีแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์สูงจะอดทนและไม่เกิดความย่อท้อ ในทางตรงกันข้ามกลับยิ่งจะพยายามหาทางฟันฝ่าและเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จและความภาคภูมิใจที่จะเกิดขึ้นกับตน ในขณะเดียวกันถ้าบุคคลนั้นไม่สามารถผ่านพ้น ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แล้ว บุคคลที่มีแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์สูงจะรู้สึกกังวลอยู่ตลอดเวลา

วันฐิยา ไชยลา (2550 : 39) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ไว้ว่า เป็นความพยายาม ของผู้เรียนที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยคาดหวังว่าการกระทำนั้น จะประสบความสำเร็จ และเมื่อพบกับอุปสรรคก็จะมีคามมุ่งมั่นในการที่จะเอาชนะโดยหาวิธีการ ในการเผชิญกับอุปสรรคนั้นอย่างไม่ย่อท้อ

ภักพล นันทาวิราช (2551 : 12) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ไว้ว่าเป็น ความปรารถนาที่ได้รับผลสำเร็จในการกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง พยายาม หาวิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา มีความทะเยอทะยานสูงเพื่อนำตนเองไปสู่ความสำเร็จ มีความต้องการ เป็นอิสระในการทำกิจกรรมนั้น ๆ ต้องการชัยชนะในการแข่งขัน มุ่งมั่นที่จะทำได้ดีเลิศ เพื่อให้บรรลุ มาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้

นิตยา สิทธิเชื้อ (2553 : 15) ให้ความหมายของแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ไว้ว่า แรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแม้จะยุ่งยากลำบาก ไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ปัญหาอันจะนำตนไปสู่ความสำเร็จ มุ่งมั่นที่จะ ทำให้ดีเลิศเพื่อบรรลุมาตรฐานที่ตนตั้งไว้

ภัทรคนัย ประสานตรี (2556 : 8) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) หมายถึง แรงจูงใจที่มีลักษณะนิสัยเผชิญหน้า หรืออดทนทั้งในขณะฝึกซ้อม และแข่งขัน รวมทั้งความมุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ แรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์เป็นองค์ประกอบที่เกิดจาก ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ลบด้วยความต้องการที่จะถอยหนีความล้มเหลว สิ่งที่จะได้เพิ่ม

จากผลลบ คือ แรงจูงใจภายนอกที่เข้ามาเมื่อมีอิทธิพลและความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จตามทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของฮาร์เตอร์ (Harter's Competence Motivation Theory) โดยอธิบายว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ แรงจูงใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมีความพยายามที่จะทำสิ่งที่ยากขึ้น (Mastery) และมีความต้องการที่จะฝึกสิ่งที่ยากขึ้นไปเรื่อย ๆ รับรู้ว่าคุณประสบความสำเร็จและสามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้นได้ แต่ในทางตรงข้าม นักกีฬาไม่ยอมทำสิ่งที่ยากขึ้น เมื่อรับรู้ว่าคุณจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการฝึกซ้อมหรือแข่งขันกีฬา นักกีฬาที่มีการรับรู้หรือถูกทำให้รับรู้ว่าคุณมีความสามารถก็จะเกิดความมั่นใจ มีความต้องการที่จะฝึกซ้อมในสิ่งที่ยากยิ่งขึ้น และมีแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งที่ยากมากขึ้น

แม็คเคอร์เลน และคณะ (McClelland and Other, 1953 : 110-111) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า เป็นความปรารถนาที่จะได้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จเป็นอย่างดีตามมาตรฐานที่ดีเลิศ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและพยายามทำให้ดีกว่าบุคคลอื่น เมื่อประสบความสำเร็จจะรู้สึกสบายใจและมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลว

ควินน์ (Quinn, 1990 : 193) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ต้องการทำงานให้แล้วเสร็จ และบรรลุความสำเร็จ

วิดเลอร์ (Vidler, 1977 : 67-68) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่าเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการที่จะบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศที่บุคคลได้ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ความสนใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้ตั้งไว้

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis, 2002 : 124) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับที่ต้องการได้รับชัยชนะ บรรลุผลในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เมอร์เรย์ (Murray, 1982; อ้างถึงใน ภักพอล นันทาวิราช, 2551 : 14) ได้รวบรวมความต้องการทางจิตของมนุษย์ไว้ 28 ชนิด และในจำนวนนั้นมีความต้องการเอาชนะและประสบความสำเร็จ (Need for achievement) รวมอยู่ด้วยและเป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึง ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (N-achievement) ว่าเป็นความต้องการทางจิตที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เพราะมนุษย์ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถมีพลังจิต (Will power) ที่จะเอาชนะอุปสรรคมุ่งมั่นที่จะกระทำในสิ่งที่ยากให้ประสบความสำเร็จ

เฮอร์แมน (Herman, 1970 : 353-363) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานสูง
2. ตั้งความหวังสูงว่าตนเองต้องประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลจากการกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส
3. มีความพยายามที่จะไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4. มีความอดทนในการทำงานที่ยากเป็นเวลานาน
5. เมื่องานที่กระทำอยู่พบกับอุปสรรค หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ
6. มีความรู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และจะผ่านไปอย่างรวดเร็วจึงควรรีบทำสิ่งต่างๆ ให้ทันเวลา
7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมาก
8. ในการเลือกเพื่อนร่วมงานจะเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
9. มีความสามารถที่จะทำงานของตนให้ดีที่สุด เพื่อต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
10. พยายามทำสิ่งต่างๆ ของตนให้ดีเสมอ

ทฤษฎีแรงจูงใจ McClelland (McClelland's Motivation Theory)

แมคคลีแลนด์และคณะ (McClelland and Other, 2006; อ้างถึงใน ประยุทธ์ อิศกุล, 2552 : 8) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three-Needs Theory) อธิบายความต้องการอยู่ 3 อย่าง ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

1. ความต้องการความสำเร็จในการทำงาน (Needs for Achievement) จึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี พนักงานมีความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำสูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียว และงานที่ยาก ทำหาย เป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัว จึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ให้คนอื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง

2. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power) คือ ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ความต้องการอำนาจยังแบ่งเป็นความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal Power) เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัว และความต้องการมีอำนาจในสังคม (Social Power) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้ที่มีความต้องการทางสังคมจึงมักชอบทำงานบริหารเพื่อจะสามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

3. ความต้องการมิตรไมตรี (Needs for Affiliation) เป็นความต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่ต้องการมีมิตรไมตรีสูง จึงชอบทำงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961; อ้างถึงใน เฉลิมรัตน์ ไทยวี, 2549 : 23-25) อธิบายพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่าต้องมีพฤติกรรมดังนี้

1. เป็นผู้ที่ชอบทำงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ (Risk Taking) บุคคลประเภทนี้จะเลือกงานที่ยากและท้าทายศักยภาพ มุ่งความสำเร็จมากกว่าการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ทำงานทุกสิ่งด้วยความมั่นใจ ดังที่ฟางเพอร์ วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่า ภาวะของงานจะต้องมีทั้งความท้าทายและมีเป้าหมายที่สำเร็จได้

2. เชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self confidence) จะเลือกสิ่งที่มีความยากและเหมาะสมกับความสามารถของตนไม่เชื่อในดวงชะตาหรือโชคกลาง

3. มีความมุ่งมั่นพยายาม ทะเยอทะยาน (Strong Desire) งานที่ต้องเป็นงานที่ท้าทายความคิดและความสามารถ และมีความก้าวหน้าในการทำงานนั้น

4. มีความสนใจทำงานที่มีการประเมินงานอย่างรัดกุม เป็นระเบียบ ประณีต (Curious and Neatness) พยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน

5. สิ่งล่อใจในการทำงาน (Incentive Value) เป็นความรู้สึกภายในใจบุคคล ไม่ใช่ตำแหน่งเกียรติยศ รางวัล เงิน สัญลักษณ์เพราะสิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น จึงมุ่งบรรลุความสำเร็จของงานตามความปรารถนา โดยใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี

6. จะเลือกงานที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จ และจะไม่เลือกงานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จน้อย (Select for probability of success) มีความฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง อันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของตนเอง

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland (1988, quoted in Kumkum Mukherjee, 2009) ได้เน้นแรงจูงใจทางสังคม 3 ประการ คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) คือความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพของผู้อื่น จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคล

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจเพราะจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจหากทำอะไรได้เหนือคนอื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงเป็นผู้ที่จะพยายามควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเอง บรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

สรุปได้ว่าความต้องการความสำเร็จหรือที่เรียกว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีปรารถนาที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม (Standard of Excellence) พยายามจะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว บุคคลพวกนี้สนใจตำแหน่งผู้บริหาร

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factors Theory)

เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (Herzberg, 1959 : 88) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยเสริมหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่หรือการดำเนินชีวิตเป็นแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) หากได้รับการตอบสนองก็จะมีผลไปลดความไม่พึงพอใจน้อยลงเท่านั้น ปัจจัยอนามัย ประกอบด้วย

- 1.1 นโยบายการบริหารของบริษัท
- 1.2 การปกครองบังคับบัญชา
- 1.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 1.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 1.5 สภาพการทำงาน
- 1.6 เงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนอื่นๆ
- 1.7 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.8 สถานภาพ
- 1.9 ความมั่นคงปลอดภัย

เฮิร์ซเบิร์ก เห็นว่าปัจจัยอนามัย ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินรายได้ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจในการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติของคนงานทำให้คนงานรู้สึกดี มีความพอใจในการทำงาน (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545 : 167)

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายในลักษณะงาน (Intrinsic to the Job) เป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หากปัจจัยนี้ได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้น (ชนะ เกษโกศล, 2542 : 107-108) ดังนี้

- 2.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 2.2 การยอมรับ

2.3 ลักษณะงาน

2.4 ความรับผิดชอบ

2.5 ความเจริญเติบโต

2.6 ความก้าวหน้า

วิเชียร วิทยาอุดม (2549 : 163) อธิบายว่า ทฤษฎีเฮอรัชเบอร์ก สามารถอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ผลของปัจจัย 2 ตัว คือ ด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล

1. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1.1 นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าการจัดการมีการสื่อสารที่ดีและรู้ถึงนโยบายขององค์กรที่อยู่

1.2 การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ กริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานของเขา

1.4 สภาพการณ์ทำงาน คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโง่งการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

1.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ กริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน

1.7 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

1.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ กริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

1.9 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ที่ดี

1.10 ความมั่นคง คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ และขององค์กร

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้อง หรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

2. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

2.1 การสัมฤทธิ์ผลการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2.2 การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.5 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2.6 การเจริญเติบโต หมายถึง พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนมิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่จะเป็นสิ่งค้ำจุนไม่ให้นุ้คลายเกิดความท้อถอยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้เช่นกัน ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนมิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน ดังนั้นปัจจัยค้ำ

จนจึงมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้บุคลากรเกิดท้อถอยไม่อยากทำงาน และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับและยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย

ชาชน (Schein, 1999 : 15-20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น การฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่าย แต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนในความหมายของวัฒนธรรม

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร เป็นต้น

3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกละเลยต่อความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง และมีความมั่นคง ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความลึก เนื่องจากวัฒนธรรมควบคุมพนักงานมากกว่าพนักงานควบคุมวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมให้แนวทางและทำให้สามารถคาดการณ์การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานได้ ส่วนความกว้างนั้น วัฒนธรรมมีลักษณะที่ไม่สิ้นสุดหรือไม่รู้จบสิ้น ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงได้ยากจึงถือว่ามีความมั่นคง และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว จึงทำให้บุคลากรภายนอกองค์กรเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้นๆ

ไบเทนดิก (Buytendijk, 2006 : 24) กล่าวว่าที่มาของวัฒนธรรมองค์กร สามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ แต่หากพนักงานปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ พนักงานจะสร้างแบบแผนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมาแทนวัฒนธรรมเดิม และปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ปัจจัยภายนอกนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตในสังคมที่เป็นแบบแผนของการประพฤติและการแสดงออก ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจร่วมกัน มีผู้ให้คำนิยามจำกัดไว้ที่สำคัญดังนี้

ไทเลอร์ (Tylor, 1951 : 21) กล่าวว่าวัฒนธรรมคือ สิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อน ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม กฎหมาย ประเพณี และความสามารถอื่นๆ รวมทั้งอุปนิสัยที่มนุษย์ได้มาจากการเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของสังคม

เบคเคอร์ (Backer, 1982 : 513-515) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

ทริส และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1984 : 653-669) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่บุคคลติดต่อกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวทางปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน

แพททีกิล (Pattigrew, 1985 : 267) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึงระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา และประเพณี

คูก และลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke & Lafferty, 1989) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยมและองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมนี้มี 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) ลักษณะเชิงสร้างสรรค์ สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากร

ในองค์กร 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานในความปลอดภัยกัน และ 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เป็นวัฒนธรรมซึ่งสมาชิกคาดหวังที่จะทำงานในแนวทางที่เน้นงานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากร โดยทั้ง 3 ลักษณะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

ชาร์ลส์ แฮมเดน เทอร์เนอร์ (Charles Hampden-Turner, 1992) ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่เหมาะสม พันธะและแรงจูงใจของปัจเจกชน รวมทั้งวิธีการที่ทำงานต่าง ๆ ในองค์กร

คามลอน และไควน์ (Cameron and Quinn, 1999 : 14-15) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มที่คงทนของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน ความคาดหวังและความทรงจำร่วม ซึ่งกำหนดคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิก ให้ความรู้สึกลึกถึงควมมีอัตลักษณ์แก่สมาชิก กำหนดบรรทัดฐานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงวิธีการในการดำเนินงานภายในองค์กรและเพิ่มความมั่นคงเสถียรภาพของระบบสังคมภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแสดงออกมาทางค่านิยม ท่วงทำนอง หลักของภาวการณ์ภาษา และสัญลักษณ์ กระบวนการปฏิบัติงานประจำ และการนิยามของความสำเร็งที่ทำให้้องค์การมีลักษณะเฉพาะ

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis, 2002 : 486) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบซึ่งมีความหมายร่วมกันภายในองค์กรหนึ่งที่จะกำหนดวิธีการที่พนักงานปฏิบัติ หรือหมายถึงระบบซึ่งกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์การแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

ไคร์เนอร์ และคินนิคี้ (Kreiter and Kinicki, 2004 : 81) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะเอกลักษณ์ของบริษัทที่มีค่านิยมและความเชื่อที่เป็นหลักพื้นฐานร่วมกัน

روبบิน และจันดี้ (Robbin and Jundge, 2007 : 511) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบการเข้าใจร่วมกันของสมาชิกซึ่งเป็นลักษณะพิเศษขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 324) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการรับรู้และความเข้าใจที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมที่ทำให้้องค์การมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่นระบบการรับรู้ร่วมกันอันเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร

พิบูล ทิปะปาล (2550 : 304) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่งได้

รัตติกรณ จงวิศาล (2550 : 272) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการที่มีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551 : 256) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและแบบแผนร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางประพจน์และเป็นวิธีปฏิบัติ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 222) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อและค่านิยม พื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งแสดงปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิด และการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกบุคคลรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ สิ่งที่แสดงออกมาในเชิงรูปธรรมที่ทำให้เห็นร่องรอยของวัฒนธรรม คือ เรื่องเล่า พิธีกรรม ภาษา สัญลักษณ์ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น วัฒนธรรมจะทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้มีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

สมคิด บางโม (2552 : 43) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับ และปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การ

กัลยกรณ คารากร ณ อยุธยา (2554 : 32) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพจน์ปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การรวมถึงแบบแผน วิธีการทำงานที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นทั้งสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน หรืออาจเป็นสิ่งที่สมาชิกภายในองค์การรับรู้สิ่งเหล่านั้นได้เองจากสัญลักษณ์ที่ใช้ภายในองค์การและหลอมรวมออกมาเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้อย่างมีบรรทัดฐาน

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระเบียบแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การและมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบการประพฤติ ปฏิบัติของ ผู้ร่วมงานในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยม ของบุคคลในองค์การจนกระทั่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988 : 103) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรม องค์การว่าในทุกๆ องค์การ ย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออก ซึ่งค่านิยมความเชื่อในกลุ่มของ ผู้ร่วมงาน

อัลเวสสัน (Alvesson, 1989 : 50-51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรม องค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทาง ในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กร ยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และ ประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกก็ต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การ กำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

روبบินส์ (Robbins, 1993 : 467-477) กล่าวว่าไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบ ความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่นโดยมีลักษณะดังนี้

1. เอกลักษณ์ของสมาชิก (Member Identity) คือ ระบบที่สมาชิกแสดงเอกลักษณ์ต่อ องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่ากลุ่มทำงานหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
2. เน้นกลุ่ม (Group Emphasis) คือ ระดับที่กิจกรรมในการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่า ส่วนบุคคล

3. เน้นบุคคล (People Focus) คือ ระดับที่การตัดสินใจในทางการบริหารจะพิจารณาที่ผลกระทบของบุคคลภายในองค์กร

4. การร่วมมือกัน (Unit Integration) คือ ระดับหน่วยงานในองค์การจะกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานในลักษณะของการประสานงานหรือร่วมมือกัน

5. การควบคุม (Control) คือ ระดับที่กฎ ระเบียบ และคำสั่งโดยตรงซึ่งได้ถูกใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

6. การอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) คือ ระดับที่พนักงานถูกส่งเสริมให้แสดงออกในด้านการคัดค้าน การเปลี่ยนแปลงและการแสวงหาความเสี่ยง

7. เกณฑ์การให้รางวัล (Reward Criteria) คือ ระดับที่รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ได้ถูกจัดให้พนักงานตามผลงานมากกว่าตามความอาวุโส ความชื่นชอบหรือปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่ผลงาน

8. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่องค์กรส่งเสริมให้จัดการกับความขัดแย้งและวิจารณ์ได้อย่างเปิดเผย

9. วิธีการและผลงาน (Means-End Orientation) คือ ระดับการจัดการมุ่งเน้นที่ผลงานมากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในการได้มาซึ่งผลงาน

10. มุ่งเน้นระบบเปิด (Open-System Focus) คือระดับที่องค์กรมีการตรวจสอบและโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก

กรีนเบอร์ และบาร์อน (Greenberg & Baron, 1997 : 471-472) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation) คือ ลักษณะที่คนในองค์กรมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์

2. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ลักษณะทิศทางขององค์กรที่มีความมั่นคงไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน

3. มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กร (Orientation toward People) คือ องค์กรที่ได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results - Orientation) คือ องค์กรได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. แบบแผนการทำงานไม่เคร่งครัด (Easygoingness) คือ ลักษณะการทำงานในบรรยากาศมีความเป็นกันเอง มีการผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นในระยะเวลาการทำงาน

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (Attention to Detail) คือ ระบบงานที่มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Collaborative Orientation) คือ พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นหนักการทำงานในรูปแบบของทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

روبินส์ (Robbins, 2001: 479) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสิ่งที่มีความเสี่ยงทำหาย ระดับที่พนักงานก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่และทำหาย

2. ความสนใจในรายละเอียด ระดับที่พนักงานคาดหวังในการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและสนใจในรายละเอียด

3. กำหนดทิศทางของผลลัพธ์ ระดับที่ การบริหารจัดการมุ่งผลลัพธ์ที่ออกมาและให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่นำมาสู่ผลสำเร็จของผลลัพธ์

4. กำหนดทิศทางของคน ระดับที่ การบริหารจัดการ อยู่ที่การตัดสินใจยึดถือการพิจารณาที่มีต่อผลลัพธ์ของคนภายในองค์กร

5. กำหนดทิศทางของทีม ระดับที่ การเคลื่อนไหวและกิจกรรมให้ความสำคัญกับทีมมากกว่าผลงานส่วนบุคคล

6. การพร้อมที่จะต่อสู้ ระดับที่ คนภายในองค์กรมีความพร้อมที่จะต่อสู้และแข่งขันมากกว่าความรู้สึกละเลยที่ไม่กระตือรือร้น

7. ความมีเสถียรภาพ ระดับที่ ผลงานขององค์กรสามารถรักษาสถานภาพให้มีความเจริญเติบโตมีความแตกต่างอย่างชัดเจนและดำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ยีนไวเชียส และไวครูไนตี้ (Ginevicius and Vaitkunaite, 2006 : 201-211) รวบรวมลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจากการศึกษางานวิจัยจำนวน 53 ชิ้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่แล้วจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ 25 มิติหรือลักษณะ โดยเรียงลำดับจากวัฒนธรรมที่มีงานวิจัยกล่าวถึงมากที่สุดไปหาน้อยได้ ได้แก่

1. การสื่อสาร (Communication)

2. รูปแบบการจัดการ (Management Style) เช่น รูปแบบการจัดการ ภาวะผู้นำ การสนับสนุน ให้มีส่วนร่วม การจัดการที่เข้มแข็ง เป็นต้น

3. ระบบการให้รางวัลและการจูงใจ (Reward and Incentive System) เช่น รูปแบบการจัดการระบบการจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัลและลงโทษ หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น
4. การตัดสินใจ (Decision Making)
5. กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Goals) ได้แก่ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานระยะยาว
6. การร่วมมือ (Cooperation/Collaboration) เช่น ความร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
7. การประสานงานและบูรณาการ (Cooperation and Integration) เช่น ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Cohesion of Groups) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นการบังคับบัญชาและกลุ่มย่อย (Subgroups)
8. สร้างนวัตกรรม (Innovations) เช่น นวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง
9. การปรับตัว (Adaptation) เช่น การปรับตัว การจัดการการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองต่อตลาด
10. การเรียนรู้ (Learning) เช่น การเรียนรู้และการฝึกอบรม ทักษะหรือสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาอาชีพ การจัดการความรู้ การพัฒนาผู้บริหาร เป็นต้น
11. กฎระเบียบ ค่านิยม และบรรทัดฐาน เช่น กฎระเบียบ ค่านิยม และบรรทัดฐานมาตรฐานของกลุ่ม เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ระดับความเป็นทางการ เป็นต้น
12. โครงสร้างองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ จำนวนลำดับการบังคับบัญชา
13. พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Behavior with Subjects of External Environment) เช่น มีพฤติกรรมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายตอบสนองสภาพแวดล้อม ใส่ใจต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม
14. บรรยากาศองค์การ (Climate) เช่น บรรยากาศองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น
15. กลไกการควบคุม (Mechanism of Control) เช่น กลไกการควบคุม การจัดการการควบคุม
16. การมีส่วนร่วม (Involvement) เช่น มีส่วนร่วม การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
17. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Transmission of Information) เช่น ระบบสารสนเทศ กระบวนการถ่ายทอดความรู้

18. ใส่ใจต่อพนักงาน (Concern for Employees) เช่น ใส่ใจต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้บริหาร การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน

19. ข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) เช่น ข้อตกลงร่วมกัน การจัดการความขัดแย้ง

20. ความรับผิดชอบและอิสระของพนักงาน (Degree of Employees' Responsibility and Freedom) เช่น ความรับผิดชอบและอิสระของพนักงาน ความรับผิดชอบ ระดับของควมมีอิสระ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

21. การให้อำนาจ (Empowerment) ประกอบด้วย การมอบหมายงาน การให้อำนาจ 22) ระบบการคัดเลือกพนักงาน (System of Selection of Employees) เช่น ระบบการคัดเลือก กระบวนการรวมกลุ่ม นโยบายบริหารบุคคล

23. มีวิสัยทัศน์ (Vision)

24. มีพันธกิจ (Mission) และ

25. นโยบายขององค์กร (Politics of Enterprise)

วันชัย มีชาติ (2548 : 277-279) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วย ลักษณะ ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking; risk Tolerance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้น หรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การ

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือ การที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์การเพียงไร กล่าวคือ องค์การมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome Orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าว เป็นการพิจารณาว่าองค์การเน้นผลงานหรือวิธีในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People Orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์การพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลในองค์การมากเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์การด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) องค์การมีการออกแบบงาน หรือจัดรูปงานให้การทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระ หรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขัน และการปฏิบัติเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงใด องค์การกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขัน มากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆหรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพ และสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์การ (Direction) การปฏิบัติงานขององค์การมีการกำหนดเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์การ (Integration) คือระดับการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงานย่อยๆ ในองค์การ การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยการปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์การ

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจน การบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identity) คือระดับของการที่สมาชิกในองค์การ มีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การและมององค์การในภาพรวมมากกว่าการสนใจ เฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ การที่องค์การมีระดับการให้รางวัลจาก ผลงานของพนักงานมากกว่า การให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของการที่องค์การ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) คือ ระดับของความเป็น ทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550 : 28) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์การ จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการรับรู้ร่วมกัน (A Common Perception) ของคนในองค์การจากการได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน

2. คนในองค์การแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจ และอธิบายถึง วัฒนธรรมองค์การได้เหมือนกัน

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการอธิบาย (Description Team) ถึงลักษณะหรือมิติ (Dimension) ที่องค์การยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน

พัชสิริ ชมภูคำ (2552: 59-60) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม(Innovative Organizational Culture) เนื่องจากองค์การต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบการแข่งขัน โดยคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดต้นทุนพนักงานในองค์การกล้าคิด กล้าทำริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ตัวอย่างองค์การที่ให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ที่กำหนดว่าภายในปี 2558 ปูนซิเมนต์ไทย จะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วยและจะเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาล และพัฒนาอย่างยั่งยืน ปลุกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมแก่พนักงานให้คิดค้นสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศ วิชิต วิถีการทำงานแบบสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการ(Service Oriented Organizational Culture) ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ปลุกฝังจิตสำนึกการให้บริการลูกค้าแก่พนักงาน สร้างและรักษาค่านิยมการบริการแก่พนักงานทุกคนในองค์การเพราะพนักงานทุกคนต้องมีลูกค้า ลูกค้าที่พนักงานต้องให้ความสำคัญประกอบด้วยลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์การ ลูกค้าภายใน คือ พนักงานที่ใช้บริการหรือรับงานต่อจากกัน ส่วนลูกค้าภายนอก คือ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ องค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการให้ความสำคัญแก่การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบให้บริการเข้ามาทำงานในองค์การ เพื่อสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวได้ง่าย 3) วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Organization Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะหากเกิดอุบัติเหตุใด ๆ ขึ้นมาแล้ว ย่อมสูญเสียหรือเสียหายหลายด้าน เช่น สูญเสียบุคลากร เสียค่าใช้จ่าย เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น องค์การที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมความปลอดภัยในการทำงาน จะประกาศนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางหรือวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัยให้ฝังอยู่ในการทำงานของพนักงาน

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้ภาพวัฒนธรรมของแต่ละองค์การปรากฏได้ชัดเจนขึ้นว่า องค์การใดมีค่านิยมหลักแบบใดบ้าง เช่น ให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ มีลักษณะเน้นความสำคัญของคน หรือว่าองค์การใดมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานระดับของวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การและบุคคลภายนอกรับรู้

ได้ถึงบุคลิกลักษณะขององค์กร ซึ่งเป็นผลให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน ทั้งในด้านการดำเนินงานเป็นทีมกระตือรือร้นในการทำงาน ความมั่นคงและเอกลักษณ์ขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

คอตเตอร์ และเฮสเก็ต (Kotter and Heskett, 1992; อ้างถึงใน สมจินตนา คุ่มภัย, 2553 : 36) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นเพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้กับองค์กร และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการสามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

ความสัมพันธ์ภายในของวัฒนธรรมมีแนวคิดส่วนใหญ่เป็นแนวคิดทางด้านการบริหาร การศึกษา วัฒนธรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่สั่งสมกันมาในองค์กรสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการบริหารและสิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งเหล่านี้คือ ความเชื่อพฤติกรรม เป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจขององค์กร และมีเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อนจะมีวัฒนธรรมส่วนย่อย (Subcultures) มีความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม ที่มีความแตกต่างในวัฒนธรรมที่เป็นทางการ ปรัชญาตามอุดมคติขององค์กรและสมาชิกในองค์กรควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ปรัชญาตามอุดมคติที่ได้มีการนำมาใช้จริง และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นต้น โดยข้อเท็จจริงแล้ว กลุ่มที่เป็นสมาชิกในองค์กรต่างก็มีวัฒนธรรมแตกต่างกันเป็นต้นว่าอยู่ในหมวดวิชาที่สอนต่างกัน นักเรียนมีความต่างกันตามระดับชั้นเรียน ครูต่างกันกลุ่มผู้บริหารต่างกัน แต่เมื่อกำหนดงานให้ปฏิบัติที่ต้องการจะเป็นหนึ่งเดียวโดยมีองค์ประกอบของบุคคล โครงสร้างหน้าที่ เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่เป็นหนึ่งเดียว

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 309-310) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์การ และเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมีส่วนในการลดอัตรา การหมุนเวียนของพนักงานในองค์การ

1. วัฒนธรรมในองค์การมีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary Defining Role) ในการแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การหนึ่ง
2. วัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้กระบวนการในการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น
4. วัฒนธรรมองค์การช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่ คล้าย ตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์การให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน
5. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-Making) และ กลไกในการควบคุม (Control Mechanism) ที่เป็นแนวทาง และสร้างทัศนคติ และพฤติกรรมของ พนักงาน

สรุปได้ว่าความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ วัฒนธรรม องค์การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพ และนำองค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ

หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

คูก และลาฟเฟอร์ตี้ (Cook & Lafferty, 1989 : 21) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ มีการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่พฤติกรรมการแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การที่นำมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ร่วมกับทฤษฎี สัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงานและทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของ มาสโลว์ และ แมคเคลแลนด์ ที่ต้องการความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านความสำเร็จ และความต้องการด้านคุณค่า แห่งตน รวมทั้งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับตนและเห็นคุณค่าและในทางตรงกันข้ามความต้องการ ของบุคคลในระดับต่ำกว่า คือต้องการความมั่นคงในชีวิตให้พฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคล มุ่งเน้นไปในทางปกป้องตนเองในแนวหลีกเลี่ยงและต่อต้าน หรือมุ่งอำนาจ เป็นต้น โดยที่ คูกและ ลาฟเฟอร์ตี้ (Cook & Lafferty, 1989 : 57) ได้นำแนวคิดทั้งหมดมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัด ลักษณะวัฒนธรรมองค์การได้ 3 ลักษณะคือ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมเชิงตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมเชิงตั้งรับ-ก้าวร้าว

1. วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) คือ การที่ สมาชิกในองค์การได้รับการสนับสนุนให้มีทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ วิธีการคิดและ

แบบแผนที่เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่ีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกันมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นส่งผลต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย มุ่งเน้นความสำเร็จ มุ่งเน้นสัจการแห่งตน มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนมุ่งเน้น ไมตรีสัมพันธ์ วิจารณ์ พานิช (2550 : 73) กล่าวว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) องค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์คือการที่สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งความพอใจของบุคลากรในองค์กรโดยคำนึงถึงความสำเร็จ การมีไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์สนับสนุนซึ่งกันและกันมีความรักกัน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงาน ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ 4 ด้าน ดังนี้

1.1 มุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่มีภาพรวมในการทำงานที่ดี มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของบุคลากร มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่นคือบุคลากรในองค์กรจะมีการใช้ความคิด และวางแผนในการทำงาน เลือกรูปแบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนทุกครั้งเมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะใช้สิ่งนั้นเป็นบทเรียน

มาควอดท์ (Marquardt, 1996 : 82-99) กล่าวว่าองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งให้ความสำคัญสัมพันธ์กัน สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผยและมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีม เป็นปัจจัยที่เอื้อให้พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โครงสร้างจะต้องมีความลื่นไหลดูสวยงาม และไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสาขางาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสาขางานมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน ซึ่งมีการมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กรส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและผิดพลาดกับทีมงานอื่นในองค์กรซึ่งกันและกันมีความเป็นพันธมิตรกันในระหว่างทีม ทำให้การเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึง จากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่นๆ และจากบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจลดความวิตกกังวลและเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียน (Marquardt, 1996 :

107) อุปสรรคอย่างหนึ่งในการขัดขวางการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร คือ ความรู้สึกกังวลหรือกลัวอำนาจของผู้บริหารจึงควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นความไว้วางใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจและมีความพร้อมในการเรียนรู้

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นความสำเร็จ คือ การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานโดยการปฏิบัติงานที่เน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถปฏิบัติได้ มีการวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานถูกต้องตามหลักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานร่วมกันเมื่อมีความผิดพลาด

1.2 มุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน ที่ได้รับความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าของบุคคล บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการสนับสนุนให้มุ่งคิดหาวิธีแนวทางใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ ลักษณะเด่น คือ บุคคลจะแสดงออกซึ่งการเรียนรู้หาประสบการณ์จากสิ่งต่าง ๆ มีความคิดสร้างสรรค์แต่ตั้งอยู่ในความเป็นจริง มุ่งสนใจทั้งงานและด้านบุคคล

แซงกี (Senge, 1990 : 143) กล่าวว่าองค์การควรมีการเสริมความรู้ให้แก่ บุคลากร การสร้างสรรค์ให้บุคลากรเกิดการรับรู้วัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีการให้คำแนะนำหรือข้อมูลต่างๆ แก่บุคลากรให้รับทราบข้อมูลพื้นฐานหรือข้อตกลงขององค์การบุคลากรจะยึดมั่นผูกพันกับงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและภาคภูมิใจในงานของตน

สรุปได้ว่า มุ่งเน้นสัจการแห่งตน คือ การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับผลงาน ซึ่งเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเน้นคุณภาพมากกว่าเน้นปริมาณงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากองค์การในการพัฒนาความรู้ทักษะที่เหมาะสม ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

1.3 มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ลักษณะเด่นคือ บุคลากรได้รับการเอาใจใส่ในการมีพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาคอยชี้แนะและสนับสนุน วิจารณ์ ฟานิช (2550 : 73) กล่าวว่า มุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุด

ขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

สรุปได้ว่า มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนคือ การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานโดยใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงาน มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับโอกาสพิเศษต่าง ๆ

1.4 มุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Afflictive) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเองเปิดเผยและมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อนร่วมทีมการแสดงออกของพนักงานในองค์กรเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและความเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากร มีความภาคภูมิใจกับการนิเทศงานและบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน วิจารณ์ พานิช (2550 : 73) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Afflictive) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีมได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

สรุปได้ว่า มุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ คือ การที่บุคลากรมีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพที่มีต่อผู้ร่วมงาน มีลักษณะเป็นมิตร เป็นกันเอง เปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ - เชื้อขยา (Passive - Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานในความปลอดภัยกัน คือ มุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

2.1 การเน้นการเห็นพ้องด้วย คือ องค์กรที่มีลักษณะที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

2.2 การเน้นกฎระเบียบ คือ องค์กรที่มีลักษณะอนุรักษนิยมมีแบบแผนปฏิบัติเป็นระเบียบด้วยระบบราชการมีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 การเน้นการพึ่งพาองค์การลักษณะที่มีสายงานบังคับบัญชาควบคุม การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำบุคลากรไม่ทราบเป้าหมายขององค์การและตนเอง ลักษณะของผู้ตาม คือ จะเป็นผู้ตามที่ดี

2.4 การเน้นการหลีกเลี่ยง คือ องค์การที่มีลักษณะที่เน้นการลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าเขาเองไม่มีคุณค่า ดังนั้น บุคลากรปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา คือ สมาชิกเชื่อว่าการสัมพันธ์กับคนอื่นในการทำงาน ไม่ควรรุกรานหรือวัฒนธรรมที่เน้นความปลอดภัยไม่ทำร้ายผู้อื่นก่อน

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive - Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรม ซึ่งสมาชิกคาดหวังที่จะทำงานในแนวทางที่เน้นงานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรมีลักษณะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

3.1 การเน้นการเห็นตรงกันข้าม คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผน บุคลากรจะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจในบุคคลอื่นขอต่อต้านในทุกๆสิ่ง

3.2 การเน้นอำนาจ คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้ให้เหตุผลงานและควบคุมบุคคลอื่น

3.3 การเน้นการแข่งขัน คือ องค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้ชนะ ต้องการการแข่งขันเพื่อให้ตนเหนือกว่าบุคคลอื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนเองจากการวัดผลสำเร็จของงาน

3.4 การเน้นความสมบูรณ์แบบ คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงานแต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียดแต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามากเป็นการปฏิบัติงานที่มีระเบียบ

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว คือ วัฒนธรรมซึ่งสมาชิกคาดหวังว่าจะเน้นงานและเน้นความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากร ยึดมั่นในระบบ รักษาความมีคุณค่าขององค์การจากการวัดผลสำเร็จในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ความเชื่อพื้นฐานของบุคคลในการพัฒนาตน เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ ดังที่

อมรรัตน์ ปักโคทานัง (2548 : 31) ได้สรุปความต้องการการพัฒนาตน เพื่อให้สมปรารถนา ตามที่ต้องการนั้นคือ ความต้องการทางสรีระ ความต้องการทางความปลอดภัย ความต้องการทางความรัก และเป็นส่วนหนึ่ง และความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่นจนเป็นหลักการพื้นฐานในการปฏิบัติของมนุษย์ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 96-97) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพที่มีคุณค่าเป็นของตนเอง และทุกคนสามารถฝึกหัดพัฒนาได้ทุกเรื่อง
2. ไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้าน จนไม่สามารถที่จะพัฒนาได้
3. แม้จะไม่มีใครรู้จักตนเอง แต่ในบางเรื่องตนเองก็ไม่สามารถจัดการปรับเปลี่ยนได้ด้วยตนเอง

4. การควบคุมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมกับการควบคุมความคิด ความรู้สึกและการกระทำของตนเอง มีผลกระทบซึ่งกันและกัน

5. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติไม่สร้างนิสัยและฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น

6. การพัฒนาตนเองดำเนินการได้ตลอดเวลา เมื่อต้องการหรือพบปัญหาข้อบกพร่องหรืออุปสรรค ยกเว้นคนที่ประกาศว่า ตนมีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้านแล้ว

สุนิษา กลิงพงษ์ (2556 : 32) ได้สรุปว่าแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ให้ความสำคัญกับการพัฒนากาย พัฒนาจิตใจ และพัฒนาปัญญา หรือตามหลักของไตรสิกขา ในทางพระพุทธศาสนา เป็นการฝึกพัฒนาศีล สมาธิ ปัญญา เพราะมนุษย์มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง และในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม มนุษย์ควรพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบุคคลากรที่พัฒนาตนเองแล้วจะเป็นประชากรของประเทศที่มีคุณภาพ การพัฒนาตนเองจึงนับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

ความหมายของการพัฒนาตนเอง

มิลเลอร์ (Miller, 1996 : 2448) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองว่า การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อสะสมความรู้และประสบการณ์ให้มากขึ้น ถือได้ว่าบุคคลเมื่อเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และในที่สุดก็กลายเป็นเรื่องของการพัฒนาของแต่ละคน นอกจากนี้ Miller ยังมีความเห็นว่า

บุคคลมักจะเรียนรู้โดยผ่านการกระทำ และการใช้ทักษะความสามารถต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดประสบการณ์ และกลายเป็นบทเรียนสำหรับการปฏิบัติครั้งต่อไปในอนาคตยิ่งกว่านั้นบุคคลมักจะเรียนรู้เพราะคิดว่าการเรียนรู้ทำให้อนาคตของเขาดีกว่าอดีตที่ผ่านมา ในบางครั้งบุคคลจะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้นั้นมีความสนุกสนาน และทำให้เกิดความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามการที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความต้องการที่จะเรียนรู้

ศรีพร ชุมศรี (2548 : 33) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นการที่บุคคลพัฒนาขีดความสามารถของตนเองโดยผ่านการจัดการ และความพยายามของตนเอง โดยสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

วิเชียร แก่นไร่ (2548 : 7) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ศรีแพร ทวีลาภากุล (2549 : 29) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การปฏิบัติตัวของบุคคลในอันที่จะสร้างเสริมศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ เป็นผลให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ได้ทุกสถานการณ์แวดล้อม ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในชีวิตในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีการพัฒนาตนเองในประเด็นต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาตนเองโดยตนเอง และการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่น

วีระ อำพันสุข (2550 : 54) กล่าวว่า ในทางพุทธศาสนา ความหมายของการพัฒนาตนเอง หรือการพัฒนาชีวิต คือ การเปลี่ยนแปลงชีวิตให้มีความเจริญงอกงาม ให้เกิดความคิดความงาม ความจริงแก่ตนเอง การจะให้เกิดความคิดความงาม ความจริงของชีวิต ต้องยึดหลักเสมอว่า การจะคิดอะไร การจะพูดอะไร การจะทำอะไร ต้องไม่ทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนเองและคนอื่น สังคม และประเทศชาติ นอกจากนี้การบริหารชีวิตของตนให้เป็นคนคุณภาพนั้น คนคุณภาพคือคนที่มีคุณธรรมเป็นดั่งนำ ตามด้วยคุณประโยชน์ คุณสมบัติ คุณลักษณะ คุณวุฒิ ช่วยเหลือสังคม เน้นถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ญาติพี่น้องและพวกพ้องของตน อีกทั้งต้องมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี เป็นหลักประจำใจ เป็นหลักปฏิบัติ ซึ่งการบริหารชีวิตโดยรวมอันเป็นองค์ประกอบสำคัญ ปฏิบัติเป็นนิจ จนเป็นกิจนิสัยประจำตัว คือ การบริหารกาย การบริหารจิตใจ การบริหารเวลาให้เป็นปกตินิสัยประจำวัน

โสภณ ช้างกลาง (2550 : 33) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาแก้ไขปรับเปลี่ยนให้เกิดความเจริญดีขึ้นกว่าเดิม สร้างความแปลกใหม่ให้กับตนเอง เป็นการสร้างศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้

อย่างมีความสุข เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ เพื่อยกระดับมาตรฐานหรือความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและตนเองมีความเจริญก้าวหน้า

ศศลักษณ์ ทองปานดี (2551 : 21) กล่าวถึง การพัฒนาตนเองว่า หมายถึง การดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และการพัฒนาบุคคลควรส่งเสริม และพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอย่างทั่วถึงสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

โดยสรุปการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาขีดความสามารถของตนเองความ พยายามของตนเอง โดยการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตน รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางพุทธศาสนา ความหมายของการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนา ชีวิต คือ การเปลี่ยนแปลงชีวิตให้มีความเจริญงอกงาม ให้เกิดความคิดความงาม ความจริงแก่ตนเอง สร้างความแปลกใหม่ให้กับตนเอง เป็นการสร้างตลอดจนมีทัศนคติที่ดี เพื่อสะสมความรู้และ ประสบการณ์ให้มากขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญ จะเห็นได้จากการเข้ารับการศึกษาศึกษาในสถานศึกษาตั้งแต่ ระดับประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา นับว่าเป็นการพัฒนาตนเอง เมื่อสำเร็จการศึกษาในแต่ละ ระดับมาแล้วหากไม่ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในไม่ช้าจะกลายเป็นคนล้าหลัง เนื่องจาก สภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนหากไม่พัฒนาตนเองแล้วเป็นการยากที่จะไปพัฒนาคนอื่น มีนักการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ดังนี้

วัลลี หลีสันติพงศ์ (2542; อ้างถึงใน ธนวัฒน์ สุภาอ่วม, 2552 : 16) ได้เน้นถึงความสำคัญ ในการพัฒนาตนเองว่า ธรรมชาติของมนุษย์จะต้องพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ก็จะทำให้การดำรงชีวิต ของตนดีขึ้น แต่ถ้าหากไม่เรียนรู้ ไม่ฝึกฝนการดำรงชีวิตก็จะดีไม่ได้

คะนิงนิจ กองผาพา (2543; อ้างถึงใน ประสงค์ โสมราช, 2554 : 23) ได้สรุปความสำคัญ และความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับ วิทยาการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนา

มนูญ ไชยทองศรี (2544; อ้างถึงใน ประสงค์ โสมราช, 2554 : 22) สรุปความสำคัญของการ พัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเองของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้อง ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้

ก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเองและนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

ศศิณา ปาละสิงห์ (2547 : 54) กล่าวว่า ในปัจจุบันการศึกษาเรื่องการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพของโลกและเหตุการณ์ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ยุคของข่าวสารข้อมูล (Information Era) หรือที่เรียกว่าเป็นยุคของโลกคลื่นที่สาม (Third Wave) ให้เกิดการรวมตัวของทรัพยากรขึ้น เมื่อโลกอยู่ในสถานะที่ไร้พรมแดนการแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรจึงมีมากขึ้นเป็นทวีคูณ ซึ่งอาจเปรียบได้ว่าเป็นสงครามข่าวสารในด้านข้อมูลความรู้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปโดยไม่พยายามก้าวให้ทันจะกลายเป็นผู้ล้าหลังและเสียประโยชน์ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการพัฒนาตนเองเพื่อให้เรียนรู้ได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

สรุปได้ว่าหลักการพัฒนานั้นต้องเริ่มพัฒนาตนเองก่อน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความจริงที่ว่าตนเองจะพัฒนาคนอื่นมิได้เลย ถ้ายังไม่พัฒนาตนเองเสียก่อน

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองจะต้องพัฒนาให้ครบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ความสามารถและด้านคุณธรรม มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

ธีระชัย ปุระณะโชติ (2532; อ้างถึงใน ธนวัฒน์ สุภาอ่วม, 2552 : 16) ได้กล่าวว่าสำนักงานข้าราชการครู ได้กำหนดจุดมุ่งหมายให้ข้าราชการครูได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการศึกษาของเยาวชนของชาติด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ครูพัฒนาตนเอง ทำให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540; อ้างถึงใน ธนวัฒน์ สุภาอ่วม, 2552 : 16) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานพร้อมทั้งการเพิ่มพูนและปรับปรุงวิชาการกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้มีโอกาสจะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนหรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขา

สมศักดิ์ สิทธิเวชญ์ (2541; อ้างถึงใน ธนวัฒน์ สุภาอ่วม, 2552 : 17) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองดังต่อไปนี้ เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ (Knowledge) เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความเข้าใจ (Understanding) คือ สามารถตีความ แปลความและขยายความ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เกิด

ทักษะที่ชำนาญ (Skill) สามารถทำงานเองได้อย่างอัตโนมัติ มีความสามารถแก้ปัญหาเองได้ทุกอย่าง พัฒนาบุคคลให้มีเจตคติที่ดี (Attitude)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 35-36) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาครูซึ่งสอดคล้องและเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู
2. เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อพัฒนาการโดยเฉพาะการบริหารด้านครูให้มีความพอใจในทุกฝ่าย
8. เพื่อฝึกบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
9. เพื่อสนองการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ
10. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง
11. เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
12. เพื่อปรับปรุงสภาพงานให้ดียิ่งขึ้น
13. เพื่อฝึกวินัยในการตัดสินใจ
14. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2551 : 76) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความรักต่อองค์การ

สรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ สามารถนำเอาวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี สามารถนำพาตนเองและองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนา องค์การ

ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

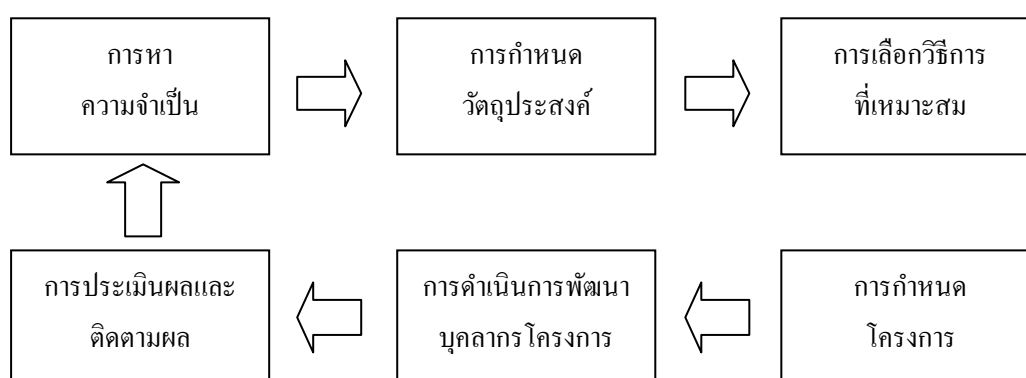
สุชา ไอยราพงศ์ (2542 : 6) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องพัฒนาตนเอง หลังจากที่ทำการศึกษาวิเคราะห์ตนเองทุกแง่ทุกมุม พบทั้งส่วนดี ส่วนเสีย ที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงก็ควรจะได้มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้น เพื่อความก้าวหน้าทั้งในด้านส่วนตัวและงานอาชีพ

ขั้นที่ 2 การวางแผนพัฒนาตนเองอย่างมีระบบ หลังจากพบข้อบกพร่องก็มีการกำหนดเป้าหมายตลอดจนวางแผนอย่างเป็นระบบว่าจะพัฒนาด้านใดก่อนหลัง มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

ขั้นที่ 3 ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ นำเอาแผนงานที่วางไว้ไปปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติเป็นระยะๆ ได้ผลมากน้อยเพียงใด เกิดอุปสรรคอะไรบ้างที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 18) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนานุคคล ซึ่งการพัฒนานุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับนโยบายของหน่วยงาน ลักษณะของงานและปัญหาทั้งของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนานุคลากรจึงต้องคำนึงถึงรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ด้วย และควรดำเนินการเป็นขั้น ๆ ตามภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนานุคลากร

1. การหาความจำเป็นในของพัฒนานุคลากร (Personal development needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนานุคลากรในหน่วยงานนั้น

เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาด ความล่าช้า ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย กฎ ระเบียบที่ออกมาใหม่หรือไม่

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้วก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่

3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ส่งไปดูงานหรือสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไขจำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนาระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย

4. การกำหนดโครงการ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรม สัมมนาก็ต้องกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณที่จะใช้หรือส่งคนไปศึกษาดูงานก็ต้องจัดทำโครงการ รายละเอียด พร้อมทั้งกำหนดหรือจัดหาแหล่งทุน เป็นต้น

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือจัดส่วนคนไปศึกษาดูงานตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

6. การประเมินผลและติดตาม การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545 : 146-152) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนทบทวนการปฏิบัติงานปัจจุบันคือ การทบทวนถึงนโยบายปัจจุบัน ขั้นตอนการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ จะต้องวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง

2. ขั้นวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการมีแนวทางการวิเคราะห์และจัดความสำคัญดังนี้

2.1 นำเอาลำดับความสำคัญของจุดประสงค์ของโรงเรียน

2.2 ใช้ความรู้ด้านประสิทธิผลของการจัดการศึกษาและความรู้กับครู มีประสิทธิผลใช้เป็นแนวทางทำความเข้าใจและกำหนดปัญหาความต้องการของบุคลากร

2.3 ใช้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศมาประกอบการพิจารณาความสำคัญของปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากร

3. ขั้นสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

4. ขั้นตอนแบบในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการออกแบบคล้ายกับเค้าโครงการวางแผนทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

4.1 หลักการและเหตุผล (Rationale)

4.2 วัตถุประสงค์ (Purpose)

4.3 กรอบนโยบายของโครงการ (Program Policies)

4.4 การจัดเตรียมการ (Management Arrangement)

4.5 ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure)

4.6 ทรัพยากร (Resources)

4.7 กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน (Monitoring Evaluation and Reporting)

5. ขั้นการปฏิบัติตามแผน กระบวนการปฏิบัติตามแผนนั้นทุกคนที่เกี่ยวข้องคือผู้บริหาร ครู หัวหน้างานจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่ ซึ่งใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายวิธี หลายประเภททั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสังเกตการณ์สอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสอนการวิจัยในชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ (Cooperative Teaching)

6. ขั้นการกำกับติดตาม การกำกับติดตามโครงการ เป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติและกำหนดอย่างชัดเจนในการจัดโครงการพัฒนาในทุก ๆ เรื่อง

7. ขั้นการประเมินผล โครงการและผลลัพธ์ขององค์การต่าง ๆ ขั้นนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำรงอยู่และความเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทันเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ยงยุทธ ยศยิ่งยง (2551 : 18) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับขั้นตอนได้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis)
3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning)
4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing)
5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)
6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2554 : 177-178) ได้กล่าวถึง การพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละคน ประกอบด้วยขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ การประเมินตนเอง (Self-appraisal) ก่อนอื่นทุกคนควรจะได้มีโอกาสรู้จักตนเองให้ดีเสียก่อน อาจทำโดยขอคำปรึกษา แนะนำ แนะนำ หรือ อาจจะทำด้วยการทดสอบเพื่อที่แต่ละคนได้รู้จักประเมินถึงความสามารถ ตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นได้มีการตระหนักถึงตนเองในแง่ที่เป็นจริงมากขึ้น ก่อนที่จะกำหนดแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนต่อไป การเสาะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ (Information gathering) ในขั้นนี้คือการรู้จักค้นคว้าและเสาะแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่และที่เป็นโอกาสในปัจจุบัน สามารถช่วยให้เรามองเห็นจากจุดของตนจะมีทิศทางเติบโตไปทางใด การกำหนดเป้าหมาย (Goal selection) ภายหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลและได้ประเมินถึงโอกาสต่าง ๆ ในความก้าวหน้าแล้ว ก็ควรกำหนดเป้าหมาย (Goal selection) ภายหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลและได้ประเมินถึงโอกาสต่าง ๆ ในความก้าวหน้าแล้ว ก็ควรกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ในอาชีพของตน การวางแผนการก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผน และการติดตามตรวจสอบเป้าหมายแล้วขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนการดำเนินการตามแผนและการติดตามตรวจสอบ

สรุปได้ว่าขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง มีขั้นตอนในการดำเนินการเป็นลำดับที่สำคัญดังนี้ ขั้นแรกสำรวจตนเอง จะต้องรู้จักตนเองในทุก ๆ ด้าน และรู้ว่าตนเองต้องการจะพัฒนาไปจุดใด ขั้นที่สอง ขั้นการวางแผนในการพัฒนาตนเอง ขั้นที่สาม ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ ขั้นสุดท้าย ติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาตน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

แนวทางและวิธีการในการพัฒนาตนเอง

แนวทางและวิธีการในการพัฒนาตนเอง มีนักวิชาการได้แบ่งวิธีการไว้ดังต่อไปนี้

แนดเลอร์ เลียนาร์ด (Nadler Leonard, 1980 : 5) ได้แบ่งแนวทางไว้เป็น 3 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

แนวทางที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยมีวิธีการ 3 ประการคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ

ในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต (Future Job) หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามต้องการต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่ง แวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวทางที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

แนวทางที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงาน เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups or Team) และระดับระบบโดยรวม (The System)

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2549) ได้กำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลโดยให้ผู้บังคับบัญชาอาจเป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจใช้วิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาอื่น ๆ โดยพิจารณาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาจากการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือข้อเสนอของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นต้องพัฒนาทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป เช่น ระเบียบกฎหมาย นโยบายสำคัญของรัฐบาล สถานที่ โครงสร้างของงาน นโยบายต่างๆ เป็นต้น
2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์ดีด งานด้านช่าง

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานและการบริการประชาชน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น

4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การสื่อสารและสื่อความหมาย การส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นต้น

5. ด้านศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2549) ได้กำหนดวิธีการพัฒนานุเคราะห์การปกครองส่วนท้องถิ่นตามความจำเป็นไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและรู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ภายหลังที่ได้มีการเสาะแสวงหาและคัดเลือกพนักงานได้แล้ว กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถัดมา คือ การที่จะต้องทำการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลเพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน และสิ่งที่แอบแฝงอยู่จะได้รับการปรับเปลี่ยนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงานและองค์การให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป

2. การฝึกอบรม คือ กิจกรรมที่เป็นทางการในการพัฒนาพนักงานสำหรับงานปัจจุบัน (Present Job) ยกตัวอย่างเช่น การสอนพนักงานในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ หรือการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในเรื่องของนโยบายและความคาดหวังขององค์กร และนอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นการจัดเตรียมพนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ยกตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นการเพิ่มคุณค่าในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร รวมถึงการเจริญเติบโตในระดับบุคคล ทั้งในระดับมืออาชีพและระดับของบุคคล จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมจะเกิดประสิทธิภาพมากหากมีความเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

3. การศึกษาหรือดูงาน คือ กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาศาสนาสามารถดำรงชีวิตและประโยชน์ต่อสังคมได้ แต่สำหรับการปฏิบัติแล้ว การศึกษาหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน จัดเน้นของ

การจัดการศึกษา คือ การเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กร ในอนาคต

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมเพื่อปฏิบัติการกิจร่วมกันในระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสมาชิกจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติหรือทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกันไปด้วย เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมปฏิบัติการจึงต้องมีผลลัพธ์หรือผลงานจากการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีการนำผลงานจากการประชุมเชิงปฏิบัติการไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้แล้วเสร็จภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้นไปแล้ว เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตร การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำข้อสอบมาตรฐาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำวางแผนพัฒนาฯ เป็นต้น

การสัมมนา (Seminar) แบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ การประชุม และวิธีการสอน ทั้งสองวิธีนี้คล้ายคลึงกัน ซึ่งต่างก็มีเป้าหมายหลักที่มีลักษณะเป็นการประชุม โดยมีรูปแบบของการจัดกิจกรรมที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการกลุ่มรวมทั้งผู้สนใจที่มีความรู้ทางวิชาการใกล้เคียงกันมาแสดงความคิดเห็นอภิปราย ถกเถียง ได้ตอบพุดคุย ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ทัศนะใหม่ ๆ อันจะสามารถนำแนวคิดนั้น ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ แต่ “การประชุมสัมมนาของหน่วยงานหรือองค์กร” จะมุ่งผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาทรัพยากรในองค์กรผู้เข้าร่วมสัมมนาจะเป็นกลุ่มผู้รู้หรือผู้ที่ทำงานในหน่วยงาน ส่วนมากผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาควรจะเป็นผู้ที่ทำงานในลักษณะเดียวกันหรือมีประสบการณ์ใกล้เคียงกันมารวมสัมมนาและมุ่งที่พิชิตในการประชุม ส่วน “การสอนสัมมนา” จะมุ่งไปสู่การเรียนรู้การศึกษาค้นคว้า โดยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกทักษะในเรื่องของการคิด วิเคราะห์ปัญหา การเสนอแนวทางแก้ไขการแสดงออกของความคิดเห็น ซึ่งอาจแสดงออกโดยการพูด สนทนา อภิปราย ฯลฯ ที่เกี่ยวกับเนื้อหาวิชานั้น ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปของแนวทางที่มีความเป็นไปได้สูง ซึ่งสามารถเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้จริงได้ ทั้งยังเพื่อให้มีความรู้ ทักษะในเรื่องของกระบวนการดำเนินการจัดสัมมนาทางวิชาการ โดยกลุ่มผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้เดียวกัน โดยทั่วไปจะมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ให้ความรู้เสริมหรือให้คำแนะนำปรึกษา

5. การสอนงาน คือ การที่คน ๆ หนึ่งช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานการสอนงานไม่ได้หมายถึง สารของการสอนหรือบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เป็นสิ่งที่พึงตระหนักว่าการสอนงานเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ การสอนงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารที่

ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจให้ละเอียดองแท้ เพื่อการนำไปใช้ในการบริหารงาน จะได้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

จันทราณี สงวนนาม (2551 : 1) แบ่งวิธีการพัฒนาบุคคลออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาโดยการศึกษา (Education) เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ สติปัญญาให้กับครู ต้องใช้เวลาและลงทุนสูง

2. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ใช้ระยะเวลานั้น บางครั้งอาจจัดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความต้องการ

3. การพัฒนาในงานด้วยตนเอง (Development in Career) เป็นการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้ขบวนการในทางบริหาร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งมีรูปแบบอยู่หลายวิธี เช่น การมอบหมายงาน การสอนและการขยายปริมาณงาน การเพิ่มคุณภาพงาน เพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การให้รักษาราชการแทน การหมุนเวียนงาน การเลื่อนตำแหน่ง

พะยอม วงศ์สารศรี (2551 : 77-78) กล่าวถึงวิธีการหลักในการพัฒนาศักยภาพ มี 3 วิธี ดังนี้

1. การให้การฝึกอบรม การให้การฝึกอบรม ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพสิ่งที่ต้องการทำเป็นสิ่งที่แรกคือ การค้นหาสาเหตุที่แท้จริงหากมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจวิธีการทำงานก็ต้องจัดการแนะนำให้คำปรึกษา แนะนำด้วยตนเองก่อนถ้าไม่ได้ผลจึงค่อยดำเนินการส่งไปฝึกอบรมที่มีหลักสูตรเฉพาะเรื่องนั้น ๆ มีข้อสังเกตคือ การค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่ต้องการกระทำก่อน แต่ไม่ได้ทุกกรณีที่สามารรถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้การฝึกอบรม การใช้การฝึกอบรมมักนิยมใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแผนงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอกับหน่วยงาน เพราะหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ

2. การให้ความรู้ ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ ในอนาคต บุคคลที่ทำงานต่างก็มีความหวังว่าจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมีโอกาสเลื่อนชั้น ดำรงตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นภาระของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องเตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ให้มีความพร้อมที่จะไปทำงานอื่นนอกเหนือจากในหน้าที่ปัจจุบันและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีระดับหน้าที่สูงกว่าเดิม

การส่งบุคคลในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมบางหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานของตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ถือได้ว่าเป็นการเตรียมการและต่อตัวผู้บังคับบัญชาก็คือ การเตรียมกำลังคนที่

มีความสามารถไว้พร้อมสำหรับอนาคต เป็นการวางแผนทดแทนกำลังคนสำหรับหน่วยงานตลอดจนเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในหน่วยงาน เพราะเมื่อบุคคลได้ทราบทิศทางและอนาคตในการทำงานแล้วจะเกิดความมั่นใจในอนาคตและอุทิศกำลังกายใจให้กับงานอย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรกำลังพลโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้การศึกษาและมีโครงการศึกษาอบรมควบคู่กันไปเช่นเดียวกัน

3. การให้การพัฒนา ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ของหน่วยงานเพราะหน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม บุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของหน่วยงานจำเป็นต้องปรับตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นการให้การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเพื่อให้บุคคลในหน่วยงานได้เรียนรู้และศึกษาสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วย

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554 : 17-21) ได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรไว้ว่ามี 6 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมประจำการ (Service training) คือ การให้การฝึกอบรมครูในขณะที่ยังปฏิบัติหน้าที่การสอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร เพื่อช่วยให้ครูแต่ละคนเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของการประกอบอาชีพ และเป็นการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญงอกงามในวิชาชีพ

2. การพัฒนาครูเป็นรายบุคคลในห้องเรียนคือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนของครูเป็นรายบุคคล โดยอาศัยวิธีการหลายอย่างจากผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหาร โรงเรียน หรือศึกษานิเทศก์ วิธีการเหล่านั้น ได้แก่ การสังเกตชั้นเรียนหรือการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างมีเป้าหมาย การประชุมหารือกัน ครูสร้างและใช้ศูนย์การเรียนการสอนแบบจุลภาค การสาธิต การสอน การประเมินผลตนเองของครู การให้เพื่อนครูนิเทศกันเอง

3. การพัฒนาครูเป็นรายบุคคลในสภาพแวดล้อมนอกห้องเรียน เป็นการพัฒนาครูด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลายที่นอกเหนือจากการดำเนินการในห้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน การพัฒนาครูเป็นรายบุคคลนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์ต้องยอมรับว่าครูมีความแตกต่างกันในหลายทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรให้ความสนใจและช่วยให้ครูที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้มีความเข้าใจในศักยภาพของตนเอง และต้องเข้าใจความสำคัญของการช่วยเหลือครูทุกคน ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเด็กที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และในที่สุดจะต้องศึกษาวิธีการทำงานกับครูที่มีปัญหา และเป็นผู้ให้ความสนใจกับปัญหาของครูด้วย โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 การเข้ารับการศึกษอบรรยายวิชาในสถาบันอุดมศึกษา
- 3.2 การประเมินผลโรงเรียนโดยมีส่วนร่วม
- 3.3 การเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมในองค์กรวิชาชีพ
- 3.4 การอ่านเอกสารทางวิชาชีพ
- 3.5 การคัดเลือกวัสดุ อุปกรณ์ทางการสอน
- 3.6 การคัดเลือกคณะบุคลากรทางวิชาชีพ
- 3.7 การจัดทำเอกสารทางวิชาชีพ
- 3.8 การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู
- 3.9 การปรับปรุงการสั่งงานด้วยตนเอง
- 3.10 การทำงานกับครู/ที่มีปัญหา

4. การพัฒนาครูเป็นกลุ่ม เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน หรือเรียกว่า เทคนิคการนิเทศเป็นกลุ่ม มีเป้าหมายเพื่อให้ครูหรือกลุ่มครูปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งผู้นิเทศหรือผู้บริหารจะต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น และผลการศึกษาผู้นำจะต้องมีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทนต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาครูเป็นกลุ่มที่มีรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

- 4.1 การปฐมนิเทศครูใหม่
- 4.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 4.3 การดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- 4.4 การเยี่ยมชมการสอนของครูคนอื่น ๆ
- 4.5 การทดลองและการวิจัยเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน
- 4.6 เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ (QC)
- 4.7 เทคนิคเฉพาะ

5. การพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการทางคลินิกหรือการนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบคลินิกเป็นหลักการพื้นฐานและแนวปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะทางการสอนของครูในห้องเรียน การดำเนินการแบบนิเทศคลินิก อาศัยข้อมูลส่วนใหญ่ จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นและสัมพันธ์ภาพระหว่างครูและผู้นิเทศ ทำให้ได้รูปแบบของโครงการ วิธีการดำเนินการและยุทธวิธีซึ่งได้ออกแบบเอาไว้เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการปรับปรุงพฤติกรรมของครูในห้องเรียนซึ่งเป็นกระบวนการนิเทศแบบคลินิก เพื่อการพัฒนาครูมีขั้นตอน ดังนี้

5.1 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนขั้นเตรียมการ (Pre-Planning) เป็นการพิจารณาบุคคล และกำหนดปัจจัยแวดล้อม เป็นขั้นพิจารณาถึงคุณลักษณะและความสามารถของครูอย่างรอบด้าน รวมถึงพิจารณาถึงความสามารถของผู้นิเทศหรือนักวิชาการ

5.2 ขั้นตอนที่ 2 การประชุมปรึกษาหารือก่อนสังเกต (Pre-Observation Conference) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศและครูมีความพร้อม เพราะเป็นไปตามความต้องการของครูในขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการอยู่ 4 ลำดับคือ

5.2.1 การกระชับสัมพันธภาพ เช่น การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อลดความตึงเครียดหรือความหวาดวิตกของครู

5.2.2 การตรวจสอบการวางแผน ในขั้นนี้ผู้นิเทศจะต้องเข้าใจปัจจัยหรือตัวแปร 3 ประการ คือ ตัวนักเรียน สิ่งทีนักเรียนจะได้รับจากการเรียนและวิธีการจัดปัจจัยแวดล้อมทางการสอน เพื่อให้การสอนประสบผลสำเร็จ

5.2.3 การเลือกวิธีการสังเกต เป็นขั้นตอนที่สำคัญไม่น้อยเพราะว่าเครื่องมือที่ใช้ในการสังเกต จะครอบคลุมธรรมชาติของข้อสนเทศที่ได้รวบรวมวิเคราะห์ไว้

5.2.4 การประเมินบุคคลและการปรับเปลี่ยนปัจจัยภายนอก เป็นการพิจารณาข้อสนเทศเกี่ยวกับตัวครู เพื่อให้รู้ถึงความสามารถของครู

5.3 ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตการสอนและวิเคราะห์ (Observation and Analysis) เป็นกระบวนการสังเกต การบันทึกและการแปลความหมายการกระทำของนักเรียน การแปลความหมายการกระทำของครู และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติการทางคลินิกเพื่อพัฒนาครู ในขั้นนี้มีลำดับย่อย ๆ ดังนี้

5.3.1 การยืนยันข้อตกลง

5.3.2 การรวบรวมข้อมูล

5.3.3 การตรวจสอบข้อมูลและการจัดการข้อมูลให้สัมพันธ์กับข้อตกลง

5.3.4 การประเมินบุคคลและปรับเปลี่ยนปัจจัยแวดล้อม

5.4 ขั้นตอนที่ 4 การประชุมภายหลังการสังเกต (Post-Conference) เป็นการประชุมปรึกษาหารือภายหลังการสังเกต เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญทั้งของครูและผู้นิเทศเพราะเป็นช่วงเวลาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอนแต่ละครั้ง เป็นช่วงเวลาสำหรับพูดคุยด้วยความจริงใจและด้วยความกระจำจรัส นั่นคือ การพูดคุยในสิ่งที่ทำได้และสิ่งที่ทำไม่ได้ มีขั้นตอนย่อยดังนี้

5.4.1 การแลกเปลี่ยนข้อสนเทศ เป็นการที่ครูและผู้นิเทศต้องเผชิญกับข้อตกลง 3 ประการ คือ การให้ข้อเสนอแนะ การอนุญาตให้ครูแนะนำและการเปลี่ยนข้อสนเทศซึ่งกันและกัน

5.4.2 การกำหนดแนวปฏิบัติในโอกาสต่อไป เป็นการวางแผนหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคต เพื่อปรับปรุงงานที่ผิดพลาด

5.4.3 การประเมินบุคคลและปรับเปลี่ยนปัจจัยแวดล้อม เป็นการประเมินคุณลักษณะของครู ผู้นิเทศจะต้องหาวิธีเพื่อให้ความกระชับ ให้คำแนะนำและให้ครูพยายามประเมินลักษณะที่แท้จริงของการสอนที่ได้สรุปไว้ในขณะสังเกต

กระบวนการนิเทศแบบคลินิก เพื่อการพัฒนาครูเป็นขอบข่ายงาน ซึ่งวางแผนขึ้นเพื่อกำหนดปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกัน สำหรับพัฒนาครู การสนับสนุนการปรึกษาหารือที่ได้กระทำขึ้นโดยการสอน โดยยอมให้ผู้นิเทศมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ไขวิธีการให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของครู

6. การนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ของการสอน วิธีพัฒนาครู โดยการนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ทางการสอน เป็นเทคนิคการพัฒนาครูเป็นรายบุคคลภายในห้องเรียนอีกแบบหนึ่ง และมีส่วนคล้ายนิเทศแบบคลินิกตรงที่การเน้นสัมพันธภาพระหว่างครูและผู้นิเทศ การนิเทศโดยการยึดจุดประสงค์ทางการสอนอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่ว่า จะต้องมีการบูรณาการ การควบคุมจากภายนอก (ผู้นิเทศ) และการควบคุมภายใน (ครูในชั้นเรียน) เมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น สัปดาห์เรียน

เทคนิคการนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ทางการสอนจะต้องดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน คือ

6.1 จุดประสงค์การเขียนหรือกำหนดจุดประสงค์ทางการสอนของครู มีแหล่งที่มาหลายแหล่งสำคัญ ได้แก่

6.1.1 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของครู

6.1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอน

6.1.3 ความกังวลห่วงใยของครู

6.1.4 ผลการประชุมหารือระหว่างครูหรือนักวิชาการหรือศึกษานิเทศก์

6.2 พฤติกรรมสนับสนุนจุดประสงค์ พฤติกรรมที่สนับสนุนจุดประสงค์คือ ข้อความที่ระบุอยู่เฉพาะเจาะจงในพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำอะไรอย่างไรเพื่อสนับสนุนให้จุดประสงค์ที่กำหนดไว้สามารถสำเร็จลุล่วง

6.3 วิธีดำเนินการการพัฒนาการสอนของครู โดยใช้เทคนิคการนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ทางการสอน มีขั้นตอนอยู่ 4 ประการ คือ

6.3.1 การประชุมหารือระหว่างครูกับผู้นิเทศร่วมกันสร้างจุดประสงค์ทางการสอนให้ชัดเจน

6.3.2 การวิเคราะห์พฤติกรรมที่จะไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้

6.3.3 การเสริมกำลังใจให้ครูผู้สอนโดยพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

6.3.4 การสร้างตารางกำหนดเวลาทั้งครูและผู้นิเทศร่วมกัน กำหนดเวลาสำหรับเสริมกำลังใจและควบคุม

6.4 ขั้นตอนการสร้างส่งเสริมและการดำเนินการขั้นนี้มีความสำคัญต่อกระบวนการนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ทางการสอนอย่างยั่งยืนและมีลำดับขั้นดังนี้

6.4.1 การสร้างความเข้าใจในคณะครูซึ่งควรใช้รูปแบบของการประชุมสัมมนาครูทั้งหมดในโรงเรียน

6.4.2 จัดหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนของครู

6.4.3 วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมการสอนที่ต้องการจะปรับปรุง

6.4.4 แปลความหมายของประเด็นที่เฉพาะเจาะจงให้เป็นรายการพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้

6.4.5 เลือกพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงใกล้เคียงที่สุด

6.4.6 สร้างแบบฟอร์มที่ใช้ในการนิเทศ

6.4.7 จัดทำแบบฟอร์มให้พอเพียง

6.4.8 ให้แน่ใจว่าในแบบฟอร์มนั้นมีรายการ “ทำแล้ว”

6.4.9 อธิบายการใช้แบบฟอร์ม

6.4.10 ผู้นิเทศดำเนินการเสริมกำลังใจตามตารางปฏิบัติการนิเทศที่กำหนดไว้

6.4.11 ข้อผูกมัดระหว่างผู้นิเทศและครูที่จะปฏิบัติการนิเทศตามตารางเวลาที่กำหนดไว้

6.4.12 ถ้าจุดมุ่งหมายและพฤติกรรมนั้น ๆ สำเร็จแล้วควรมุ่งประเด็นต่อไป

6.4.13 ทบทวนติดตามพฤติกรรมการสอนที่ได้รับการนิเทศแล้วรายบุคคลในห้องเรียนที่เน้นความชัดเจนของจุดประสงค์และเน้นพฤติกรรมของครูที่จะสนับสนุนจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ ให้กับครู เพื่อให้ครูที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนมีความรู้รอบด้าน และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและพัฒนา มาถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนได้ โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

โสภณ ช้างกลาง (2550 : 78) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน ระดับชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนระดับชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนระดับชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม ด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมและด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน ระดับชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ที่มีวุฒิการศึกษาและระดับชั้นยศในปัจจุบันต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม ด้านการศึกษาต่อและด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน ระดับชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ที่มีอายุราชการต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมและด้านการศึกษาต่อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสงค์ โสมราช (2554 : 92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการรูปแบบการพัฒนาตนเองของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความต้องการรูปแบบการพัฒนาตนเองของครูแต่ละรูปแบบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรูปแบบ เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาด้วยตนเอง 2) ผลการเปรียบเทียบพบว่า ครูที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับวิทยฐานะแตกต่างกัน มีความต้องการรูปแบบการพัฒนาตนเอง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นรูปแบบการพัฒนาโดยใช้การศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) สำหรับข้อเสนอแนะ เรียงตามลำดับความถี่สูงสุดไปหาลำดับต่ำสุด 3 อันดับแรกคือ ควรมีประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการออกแบบการวิจัย

พัชรินทร์ ราชคมน์ (2554 : 102) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจุดใจที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมมีผลต่อการพัฒนาตนเองระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว

พบว่า มีระดับความเห็นอยู่ 2 ระดับ คือ เห็นด้วยระดับมาก ได้แก่ ด้านสถานภาพทางสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านเกียรติยศชื่อเสียง ส่วนเห็นด้วยระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และปัจจัยด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน 2) ความต้องการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว มีระดับความเห็นอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ได้แก่ ต้องการพัฒนาตนเองด้านอบรมมากที่สุด รองลงมา ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี และด้านศึกษาต่อ ส่วนความต้องการพัฒนาตนเองระดับมาก คือ ด้านทักษะหรือเทคนิคการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะตำแหน่ง 3) เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตนเองระหว่างกลุ่มงาน พบว่า โดยภาพรวมในแต่ละกลุ่มงานมีความต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่ามีความต้องการด้านการศึกษาต่อ แตกต่างกัน ในประเด็นต้องการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในกลุ่มงานที่สังกัด ส่วนความต้องการด้านการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ ด้านทักษะหรือเทคนิคการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน/เฉพาะตำแหน่ง และเทคโนโลยีมีความต้องการไม่แตกต่างกัน

วรพร พุ่มโพธิ์ทอง (2555 : 75-79) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ มุ่งเน้นบุคคล มุ่งเน้นความสำเร็จ มุ่งเน้นสัจการแห่งตน และมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ และ 2) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมและรายมิติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรตนา จงรักษ์ (2556 : 52-53) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงงูใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ABC ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงงูใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ABC พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงงูใจในการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1.1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงงูใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ABC โดยเฉพาะแรงงูใจภายในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.625 ส่วนแรงงูใจภายนอกภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.688 และจากการศึกษาตามปัจจัยทางด้านการศึกษาในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.648 ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.587 และด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.541 และ 2) การทดสอบตามสมมติฐาน พบว่า 2.1) การเคยเข้ารับฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ABC แตกต่างกัน และ 2.2) การพยากรณ์อิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ABC พบว่า แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านการฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ABC มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการศึกษาต่อ และด้านการเรียนรู้

สุณิษา กลิ่งพงษ์ (2556 : 84) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพศชายและหญิง มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยรวมและเป็นรายด้านไม่ต่างกัน 3) บุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสติปัญญาที่ไม่พบความแตกต่าง 4) บุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยรวมและเป็นรายด้านไม่ต่างกัน ยกเว้นด้านสติปัญญาที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นุกดา คำอานา (2557 : 104) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน ด้านมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน และด้านมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) การพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการอบรม และด้านเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 3) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิมพ์อักษร ลืมสิลา (2559 : 96-101) ได้ทำวิจัยเรื่อง แรงจูงใจกับความต้องการการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู โรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมากที่สุดในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความต้องการในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับ

แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า โดยรวมกลุ่มเพศหญิง ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวนปีในการทำงาน มากกว่า 15 ปี สอนสาขาสังคมศาสตร์ และ ระดับชั้นมัธยม ม.1-ม.6 มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด ในด้านความต้องการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู พบว่า เพศหญิง ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวนปีในการทำงาน 11-15 ปี สอนอยู่ในสาขาภาษาไทย และสอนอยู่ในระดับชั้นมัธยม ม.1-ม.6 มีระดับความต้องการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครูมากที่สุด และพบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่เป็นปัจจัยจูงใจ มีผลกับความต้องการในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยต่างประเทศ

แมคเคย์ (McKay, 1998: 679-A) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัญหาวัฒนธรรมองค์การในการประเมินครูโดยศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนแห่งหนึ่งในรัฐแมซซาชูเซตส์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนอย่างสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติในการประเมินครู และมีส่วนสนับสนุนต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างจริงจัง

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1999) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University of Southern Mississippi โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Cooke and Lafferty คือ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉยชา และวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ว่า วัฒนธรรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ