

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
5. ทฤษฎีการจูงใจตามลักษณะคน
6. ทฤษฎีการจูงใจตามความต้องการของมนุษย์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

คำว่า วัฒนธรรม เป็นคำไทยที่นำมาจากภาษาบาลีและสันสกฤต แปลว่า ธรรม เป็นเหตุให้เจริญ หรือธรรม หรือความเจริญ เป็นการแปลมาจากคำภาษาอังกฤษ “Culture” ในตอนแรก พระมหาหรรษา แห่งวัดมหาธาตุได้แปลคำนี้ว่า “ภูมิธรรม” แต่กรมหมื่นนราธิปพงษ์ประพันธ์ ทรงเล็งเห็นคำว่า “ภูมิธรรม” มีความหมายค่อนข้างคงที่ พระองค์ท่านทรงมีความประสงค์ให้คำนี้มีความหมายในลักษณะเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทรงแปลใหม่เป็น “วัฒนธรรม” และมีการนำมาใช้สืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน

#### ความหมายของวัฒนธรรม

คำว่า วัฒนธรรม ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

คอร์นบลิ้ม (Kornblum, 1994, p.103) ให้ความหมายวัฒนธรรมไว้ว่า คือแบบแผนทั้งหมดของความคิด พฤติกรรม และผลผลิตที่ได้รับการสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยใช้วิธีปฏิบัติสัมพันธ์ทางการสื่อสาร เช่น คำพูด ท่าทาง การเขียน สิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น ซึ่งอยู่นอกเหนือไปจากการสืบทอดทางกรรมพันธุ์

แอปเพลบาวม และแชมบลิสส์ (Appelbaum and Chambliss, 1995, p.54) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรม คือ ความเชื่อ พฤติกรรม และผลผลิตทั้งหมดที่สมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีร่วมกัน โดยเฉพาะ

เคนดอลล์ (Kendall, 1996, p.81) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ ความรู้ ภาษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่ง และจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกคนรุ่นหนึ่งของสังคมนั้น ๆ

พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ.2485 (อ้างถึงใน วีระ บำรุงรักษา, 2538, หน้า 63) ให้ความหมายวัฒนธรรมหมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดีงามของประชาชน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2545, หน้า 183) ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” คือ พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิตสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้ในหมู่พวกตน

ปฏิญาสาทลแห่งนครแม็กซิโกว่าด้วย นโยบายวัฒนธรรม (อ้างถึงใน วีระ บำรุงรักษา, 2538, หน้า 64) ให้ความหมายวัฒนธรรมไว้ว่า ส่วนประกอบที่สลับซับซ้อนทั้งหมดของลักษณะอันชัดเจนของจิตวิญญาณ วัตถุ สติปัญญาและอารมณ์ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นสังคมหรือหมู่คณะ วัฒนธรรมมิได้หมายถึงเฉพาะเพียงศิลปะและวรรณกรรมเท่านั้น แต่หมายถึงฐานนิยมต่าง ๆ ของชีวิต สิทธิขั้นพื้นฐานต่าง ๆ มนุษย์ ระบบค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและความเชื่อ

จากความหมายของ “วัฒนธรรม” ข้างต้น สรุปว่า วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกในกลุ่มหรือสังคมมีร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของสมาชิกในกลุ่มหรือสังคม

### ส่วนประกอบของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมหากจะพิจารณาแยกเป็นส่วน ๆ ตามความเหมือนและความแตกต่าง ได้ว่า วัฒนธรรมประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, หน้า 56)

1. องค์กรวัตถุ (instrumental and symbolic objects) คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งที่มีรูปร่างสามารถจับต้องได้ เรียกว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น รถยนต์ ปากกา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มรูปร่างแต่เป็นสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา และตัวเลข เป็นต้น

2. องค์กรคติ (concept) ได้แก่ ความคิด ความเข้าใจ ความเชื่อ ความศรัทธา และอุดมการณ์ต่าง ๆ เช่น ความคิดในทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ ความเชื่อในเรื่องกฎแห่งกรรม ความศรัทธาในเรื่องพระเจ้าองค์เดียว เป็นต้น ซึ่งองค์กรคติจะเป็นปัจจัยประการสำคัญในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ

3. องค์กร (organization) คือ กลุ่มที่มีการจัดตั้งขึ้นมาอย่างเป็นระเบียบ เช่น ชมรม สโมสร สมาคม เป็นต้น ซึ่งองค์กรเล็กที่สุด ได้แก่ ครอบครัว

4. องค์กรพิธีกรรม (usage) ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่แสดงออกมาในรูปของ พิธีกรรมต่าง ๆ เช่น การทำความเคารพ พิธีการเกี่ยวกับการเกิด การแต่งงาน การตาย เป็นต้น

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมจะประกอบด้วย วัตถุ ความคิด ความเชื่อ กลุ่มชน และ พฤติกรรมการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กลุ่มชนแสดงออก

#### คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม

นักมานุษยวิทยาได้สรุปลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมไว้ 6 ประการด้วยกันคือ (ยศ สันตिसุมภ์, 2540, หน้า 11-12)

1. วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (shared ideas) และค่านิยมทางสังคม ซึ่งเป็นตัวกำหนด มาตรฐานของพฤติกรรมคนในวัฒนธรรมเดียวกันจะสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของผู้อื่นใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ซึ่งทำให้พฤติกรรมของเขามีความสอดคล้องต้องกันกับผู้อื่น เช่น ค่านิยมอย่าง หนึ่งในสังคมไทยคือ การเคารพผู้ใหญ่ เมื่อเด็กพบผู้ใหญ่ที่ตนรู้จัก เด็กทราบดีว่าตนควรยกมือไหว้ เพื่อทักทายและแสดงความเคารพ ขณะเดียวกันผู้ใหญ่ก็สามารถคาดคะเนได้ว่า เด็กจะไหว้ตนและ ตนควรจะรับไหว้

2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (culture is learned) ที่ละเล็กทีละน้อยจากการเกิด และเติบโตมาในสังคมแห่งหนึ่ง วัฒนธรรมเปรียบเสมือน “มรดกทางสังคม” ได้รับการถ่ายทอด จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม หรือ กระบวนการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม (enculturation) ซึ่งรวมทั้งการอบรมสั่งสอนของพ่อแม่ ครู อาจารย์ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับสั่งสมมาจากการเป็นสมาชิกสังคม จากกระบวนการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมนี้ มนุษย์สามารถเข้าใจได้ว่าตนควรมีพฤติกรรม เช่นไรในสถานการณ์ต่าง ๆ พฤติกรรมเช่นไรที่ตนยอมรับว่าดีงามและถูกต้อง มนุษย์จะรับ เอาทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อที่สังคมยอมรับมาเป็นของตน

3. วัฒนธรรมมีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (symbol) พฤติกรรมของมนุษย์มี ต้นกำเนิดมาจากการใช้สัญลักษณ์ ชีวิตประจำวันของเราเกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงินตรา สัญลักษณ์ไฟจราจร หรือสัญลักษณ์ทางศาสนา เช่น พระพุทธรูป เป็นต้น สัญลักษณ์สำคัญ ที่มนุษย์ใช้ก็คือ ภาษาซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อความหมายระหว่างกันและกัน นอกจากนั้น ภาษาและ ระบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ยังช่วยให้มนุษย์สามารถเก็บรวบรวมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติ อย่างเป็นระบบและสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นไปยังคนรุ่นหลังต่อไป

4. วัฒนธรรมเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา ในลักษณะนี้วัฒนธรรมมีหน้าที่สนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น สอนให้มนุษย์รู้จักหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ วางกฎเกณฑ์ให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้สังคมทำงานไปได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังช่วยให้มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เพื่อความเจริญและความอยู่รอดของมนุษย์

5. วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์นิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ตัวอย่างเช่น มนุษย์ทุกแห่งหนทั่วโลกพยายามกำหนดนิยามความหมายของชีวิต และกระบวนการกำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิตอาจจะออกมาในรูปของความเชื่อทางศาสนา พิธีกรรม เทพปกรณัมจักรวาลวิทยา ฯลฯ เมื่อมนุษย์ในสังคมแห่งหนึ่งพยายามกำหนดนิยามความหมายของอำนาจ กระบวนการกำหนดความหมายดังกล่าวก็ย่อมกลายมาเป็นการสร้าง “แนวความคิด” พื้นฐานของระบบการเมืองการปกครองของสังคมนั้น

ในกระบวนการกำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่างๆ นี้เอง มนุษย์ได้สร้าง “สถาบัน” หรือ “องค์กร” ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่รองรับการตีความดังกล่าวข้างต้น เช่น เมื่อมีการกำหนดนิยามความหมายของอำนาจ ก็ย่อมมีการจัดตั้งองค์กรหรือสถาบันทางการเมืองขึ้นมาตามการตีความดังกล่าว การตีความในทุก ๆ ด้านย่อมมีการเปลี่ยนแปลงหรือการตีความใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบและเนื้อหาของสถาบันสังคมตามไปด้วย

6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง หากแต่มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นผลมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (diffusion) เช่น ความคิดและค่านิยมที่มาจากวัฒนธรรมอื่นและมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับในวัฒนธรรมของเรา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมยังอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นการพยายามของมนุษย์ในการควบคุมธรรมชาติและใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเทคโนโลยีทางการผลิตเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยหากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปจนกระทั่งวัฒนธรรมและประเพณีปฏิบัติไม่อาจเปลี่ยนแปลงตามได้ทัน ก็อาจส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “วัฒนธรรมล่า” (culture lag) และทำให้มนุษย์ในสังคมนั้นเกิดความรู้สึกแปลกแยก (alienation) หรืออาจมีผลกระทบรุนแรงถึงขั้นทำให้วัฒนธรรมเกิดการแตกแยกสลายไป ดังกรณีของชนเผ่าเยอร์ โยรอนต์ (Yir Yoront) ในทวีปออสเตรเลีย

สรุปว่า วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการเรียนรู้และคิดร่วมกันของกลุ่มคน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตและมีการสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

### ความหมายขององค์การ

คำว่า “องค์การ” (organization) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้  
โรบบินส์ (Robbins, 1990, p.24) ให้ความหมายว่าองค์การ หมายถึง กลุ่มทางสังคมที่มีการประสานงานกันภายในขอบเขตเฉพาะในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โจนส์ (Jones, 1994, p.34) ให้ความหมาย องค์การ ไว้ว่า เป็นความรู้ คำนิยม และวิสัยทัศน์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีส่วนร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม

สวอลส์ (Swals, 1995, p.14) ให้ความหมายขององค์การ ไว้ว่า กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มที่มีขอบเขตจำกัดและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือหลาย ๆ เป้าหมายในลักษณะที่เป็นโครงสร้างและความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 15) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบ (organized) การจัดระเบียบหมายถึง การจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกัน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเหมาะสมเพื่อปฏิบัติการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 11) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หน่วยทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดของเป้าหมายร่วมกัน

จากนิยามขององค์การข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การ คือ กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

### ส่วนประกอบสำคัญขององค์การ

องค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, หน้า 11-13)

1. มีการรู้จักและประสานงานกัน (consciously coordinated) ซึ่งหมายถึง การมีบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับการมีกิจกรรมร่วมกันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้น ระดับ และหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนั้นก็คือ ภาพของความเป็นไปของการบริหารงาน (Management) ที่ซึ่งเป็นตัวจักรหรือกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2. มีลักษณะเป็นหน่วยงานสังคม (social entity) ซึ่งหมายถึง การเป็นหน่วยงานที่ซึ่งมีการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้ามาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่านี้อย่างเดียว สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การก็จะพยายามขจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจกันหรือปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้

ก็เพื่อที่จะให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางความเป็นไปของกลุ่มที่รวมอยู่ด้วยกัน และความพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์กรนี้เองที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่อยู่เบื้องหลังของกลุ่มนั่นคือพยายามที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาทำงานในองค์กร

3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (identifiable boundary) กล่าวคือ กลุ่มจะรวมตัวกันและมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแข็งชัดของตน ขอบเขตขององค์กรดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง แต่ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนที่เป็นสมาชิกและส่วนที่ไม่มีสมาชิกขององค์กรให้แยกออกจากกันซึ่งโดยกลไกนี้เองที่ทำให้สมาชิกและองค์กรมีลักษณะที่เด่นชัดแยกออกจากองค์กรอื่น ๆ และในเวลาเดียวกันภายในกลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียม พิธีปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต่างจากองค์กรอื่นที่เห็นได้ด้วย

4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuing bond) หมายถึง การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อย ๆ โดยที่สมาชิกเข้าและออกได้ตลอดเวลาในเวลาเดียวกันนั่นเองลักษณะพิเศษ ก็คือ องค์กรจะยังมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์กรอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ ดังนั้นความหมายในที่นี้จึงมิได้หมายถึง การมีสายสัมพันธ์เฉพาะของตัวบุคคลที่จะต้องผูกติดอยู่กับองค์กร โดยที่จะลาออกมิได้เลย แต่จะหมายถึงการมีกลุ่มบุคคลขององค์กรซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาด้วย โดยมีคนกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานอยู่เป็นประจำกับองค์กร

5. การมีเป้าหมาย (goals) องค์กรทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างมีเป้าหมายที่สูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ทั้งนี้ หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำสำเร็จเองได้แล้วส่วนของเป้าหมายเหล่านั้นก็จะได้รับการกระทำโดยแต่ละบุคคลโดยไม่ต้องอาศัยองค์กรเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับความยาก และเขตความสำคัญ และขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดขององค์กรในภาพรวมทั้งหมดแล้ว สรุปว่า องค์กรมีลักษณะเป็นสังคมในระบบเปิดซึ่งเป็นที่รวมของคนจำนวนหนึ่ง โดยมีวัฒนธรรมเป็นกาวเชื่อมคนเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture หรือ corporate culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การซึ่งเป็นหน่วยทางสังคม โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สวอลส์ (Swals, 1995, p. 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง คติฐานเบื้องต้นและค่านิยม ซึ่งสมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันให้เป็นไปในแนวทางขององค์การ

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997, p.180) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

โรบบินส์ (Robbins, 1989, pp.167-168) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากองค์การอื่น ๆ ได้ ระบบของความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญซึ่งองค์การให้คุณค่า โดยมีลักษณะด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (individual initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสรภาพ และความอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (risk tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือการร่วมมือกัน (integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (control) ได้แก่ จำนวนของกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะหรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล (reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ โดยอาศัยหลักเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (communication patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 71) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

ดังนั้น สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความคิดความรู้สึกที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์กรหนึ่ง

#### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

Hofstede (1997, เกรียงไกร เจียมบุญศรี, 2543, หน้า 15-19) ซึ่งได้ศึกษาวัฒนธรรมชาติจากวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามแบบจำลองมิติของวัฒนธรรมเป็น 6 มิติ ดังนี้

##### 1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์กร ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กร หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์กรที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ (benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ ส่วนรูปแบบ



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจ กว้าง ในด้านความรู้สึกนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่า ผู้บังคับบัญชาอายุน้อย มีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่ง เป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปรัมาติดแนวราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับล่างมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัฒนธรรม เช่น

- การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด
  - ระดับชั้นขององค์การที่มีมากเกินไป
  - การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ
  - การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ
  - พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ
  - การกำหนดแบ่งสรรสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ
  - ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง
  - การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง
- ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ คือ
- การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ
  - การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

## 2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้น รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน

องค์กรจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกว่าจะอาจเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์กรจะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น พนักงานชอบที่จะผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับของการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับคน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น

- ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน
- ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการ
- นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส
- ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ

- ความเชื่อมั่นในระบบที่แน่นอน
- การควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง

### 3. ความเป็นปัจเจกนิยม (individualism)

จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล่าวที่จะเผชิญหน้ากับคน

อื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจัดงานให้ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กรแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจากลักษณะ และผลงานเป็นรายบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ

- พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน
- ลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว
- ความเป็นตัวของตัวเอง
- ความเป็นอิสระ
- เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลแต่ละคน

#### 4. ความเป็นกลุ่มนิยม (collectivism)

จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และเล็งการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังจริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมาย

งานตามทักษะและการแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์กรที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสเป็นกลุ่ม

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือ

- พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน
- ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม
- การเจริญรอยตาม
- การกระทำตาม
- เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมกัน

#### 5. ความเป็นชาย (masculinity)

ความเป็นชาย เป็นข้อตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กรจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยายภาพในการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์กร ทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง มักจะเป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นชาย คือ

- การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ
- ความแข็งแรงและกล้าหาญเด็ดเดี่ยว

## 6. ความเป็นหญิง (femininity)

ความเป็นหญิง เป็นขั้วตรงกันข้ามกับความเป็นชาย เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นหญิงและความเป็นชายในองค์การจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น

ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยืดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการ ติดต่อกับลูกค้า

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นหญิง คือ

- การมีส่วนร่วมกันในบทบาททางเพศ
- ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำตัวเป็นผู้ตาม
- คำนึงถึงผู้อื่น
- มีความเป็นผู้ได้บังคับบัญชายอมทำตามคำสั่ง

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง และสามารถจะรับวัฒนธรรมจากองค์การอื่นเข้ามาใช้ในองค์การตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การค่อนข้างจะคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง

บารอน และ วอลเตอร์ส (Baron and Walters, 1994, pp.171-172) ได้ทำการสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. นวัตกรรม (innovation) ได้แก่ ลักษณะที่คนในองค์การมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน

2. ความมีเสถียรภาพ (stability) ได้แก่ ลักษณะทิศทางขององค์กรที่มีความมั่นคง ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน

3. มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กร (orientation toward people) ได้แก่ องค์กรมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กร และเคารพในสิทธิของความเป็นมนุษย์

4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (results-orientation) ได้แก่ องค์กรได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ แล้วเน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

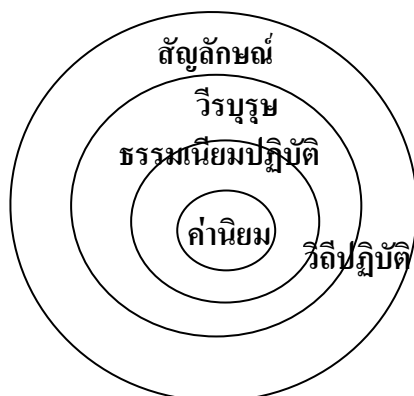
5. แบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (easy goingness) ได้แก่ ลักษณะการทำงานในบรรยากาศ แบบมีความเป็นกันเอง มีการผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงาน

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (attention to detail) ได้แก่ ระบบงานที่มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (collaborative orientation) ได้แก่ พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นหนักการทำงานในรูปแบบของทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

#### ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร

ฮอฟสเตด และคณะ (Hofstede, et al.,1990, pp.190-191) ได้ร่วมกันศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น งานเขียนของคิล และเคนเนดีในปี ค.ศ.1982 และได้เห็นพ้องร่วมกันแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ระดับ โดยเปรียบเสมือนกับเปลือกของหัวหอม (Onion) จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จนถึงเปลือกชั้นในสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของ Hofstede

ที่มา : Hofstede, et al., 1990, p. 191

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ (symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก และเป็นที่ยอมรับกันเฉพาะสมาชิกขององค์การเท่านั้น อาทิเช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ เป็นต้น

2. วีรบุรุษ (heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนหรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์การสมควรยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน เป็นต้น

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วมและช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การพักทนาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม และศาสนา เป็นต้น

ทั้งสัญลักษณ์ วีรบุรุษและธรรมเนียมปฏิบัติ รวมกันเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (practices) เนื่องจากทั้ง 3 ส่วน สามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์การ อย่างไรก็ตามจะมีเพียงสมาชิกขององค์การเท่านั้นที่สามารถตีความหมายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่านิยม (value) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าคุณค่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม

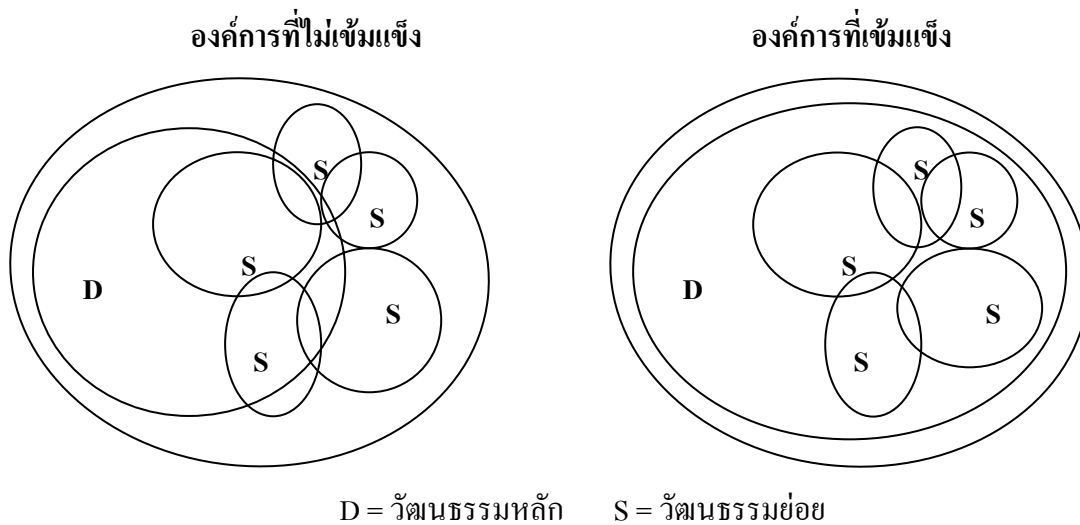
#### **ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ**

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2544, หน้า 42) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมี 2 ลักษณะ คือ

1. วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เป็นพลังผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. วัฒนธรรมย่อย (sub-culture) เป็นวัฒนธรรมกลุ่มของกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การส่วนมากมักก่อให้เกิดความขัดแย้งความบาดหมางในหน่วยงาน

ฉะนั้น เพื่อความก้าวหน้าเจริญเติบโตของหน่วยงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมหลักที่สามารถหล่อหลอม วัฒนธรรมย่อยในองค์การให้มาร่วมกันให้มากที่สุด



ภาพที่ 2.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร  
ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2544, หน้า 42

### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 69) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องกำหนดความเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อม
2. วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องกำหนดความผูกพันร่วมกัน
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องกำหนดความมั่นคงของระบบสังคม

### จุดกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กร

พัฒนกิจ โกญจนาจ (2543, หน้า 38) แสดงให้เห็นว่าจุดกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กรมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ประวัติศาสตร์ (history) ความเป็นมาดั้งเดิมของสถาบันช่วยปลูกจิตสำนึกและพฤติกรรมของคนในองค์กร
2. สิ่งแวดล้อม (environment) เป็นเพราะองค์กรต่าง ๆ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรใช้ในการดำเนินกิจการไม่ว่าจะเป็นสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การตลาด กระแสสื่อมวลชน ดังนั้น สิ่งแวดล้อม จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร



3. กระบวนการบรรจุแต่งตั้งรับคนเข้าทำงาน (staffing process) แนวทางที่องค์กรใช้ในการว่าจ้าง การปฐมนิเทศ การรักษาค้น การเลื่อนขั้น การให้รางวัลตอบแทน การวัดและการประเมินผลการดำเนินงานเหล่านี้จะเป็นวิธีการที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

4. กระบวนการกล่อมเกลாத่างสังคม (socialization process) สมาชิกใหม่มักจะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการปฐมนิเทศ จากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์จริงในการทำงาน

#### การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กร

พัฒนาภิ โภจนาง (2543, หน้า 40 – 41) กล่าวว่า วัฒนธรรมของการแสดงออกของวัฒนธรรม ซึ่งองค์กรจะสร้างขึ้นเพื่อเป็นกิจกรรมถ่ายทอด ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานไปสู่สมาชิก เช่น

1. ตำนานหรือเรื่องเล่า (leged or story telling) อันเป็นวิธีการที่คนในองค์กรหรือสังคมถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติตนให้แก่สมาชิกใหม่ โดยผ่านเรื่องเล่าดังกล่าว

2. พิธีกรรม (rites & rituals) สังคมหรือองค์กรใช้พิธีกรรมสำคัญเป็นตัวถ่ายทอดให้สมาชิกได้รู้มาตรฐานของการกระทำของสมาชิกที่องค์กรยอมรับคืออะไร

3. วีรบุรุษหรือพระเอกขององค์กร (heroes) ในองค์กรจะต้องมีพนักงานที่ได้ทำงานประสบความสำเร็จพิเศษ หรือผู้บริหารที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้ามาหาศาลเรื่องราวของการทำงานของเขาควรได้รับการนำมากล่าวถึงเสมอ เพราะเรื่องอย่างนี้จะเป็แรงบั้นดาลใจที่จูงใจพนักงานให้ทำตามได้อย่างวิเศษ

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (vision communication) คือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานในระดับล่างลงมาทราบว่ อนาคตขององค์กรนี้กำลังมุ่งไปยั้งที่ใด วิธีการสื่อสารมีหลายแบบ บางคนใช้วิธีพูดหรือเขียน แต่บางคนใช้วิธีการแสดง ซึ่งออกจะประทับใจจำได้ง่ายและสื่อความหมายได้ประสิทธิภาพมากกว่า

#### ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร

Cameron และ Quinn (อ้างในเกรียงไกร เจริญบุญศรี, 2543, หน้า 21) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

##### 1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ

1.1 เป็นรูปแบบของครอบครัว

1.2 มีจุดมุ่งหมาย ความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน

1.3 ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

1.4 ผลตอบแทนอยู่กับหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม

1.5 ผู้บังคับบัญชาจะแสดงบทบาทของผู้นำกลุ่ม (ผู้นำครอบครัว) ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.6 ผสานองค์การและบุคลากรเข้าด้วยกันด้วยความมุ่งมั่นร่วมกันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.7 องค์กรเน้นผลตอบแทนของบุคลากรในระยะยาว ดังนั้น งานพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

1.8 ความมีคุณธรรมสูง

## 2. วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ

2.1 มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร และการบริหารงาน

2.2 ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.3 ผู้นำ/ผู้บริหาร มีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

2.4 ปรับตัวให้เข้ากับโอกาสได้ดี

2.5 เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม

2.6 ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบเสี่ยง

## 3. วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

3.1 มีความชัดเจนในโครงสร้าง สายงาน การบริหาร กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจ

3.2 มีระเบียบแบบแผน

3.3 มีความกลมกลืนของการทำงานในแต่ละส่วน

3.4 บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม/ดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน

3.5 หัวใจขององค์กร คือ ความมีเสถียรภาพและความราบรื่นในการดำเนินภารกิจ

## 4. วัฒนธรรมแบบตลาด

4.1 มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ง่าย จะได้มาด้วยความยากลำบาก

4.2 เน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น

4.3 ผู้นำมีความคาดหวังกับพนักงาน/ลูกน้องสูง มีบุคลิกของการชอบกระตุ้นและสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นในภาวะการทำงาน

4.4 เชื่อมบุคลากรเข้าด้วยกันด้วยการเน้นที่ “ชัยชนะ”

4.5 ชัยชนะเหนือคู่แข่งขั้นเป็นสิ่งสำคัญ

4.6 จุดมุ่งหมายระยะยาวอยู่ที่กิจกรรมการแข่งขัน และความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ที่ตั้งไว้

ในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น อาจจะมีค่านิยมหลักหรือคุณลักษณะที่ผสมผสานกันอยู่โดย ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบใดแบบหนึ่งเสียทีเดียว ทั้งนี้ เพราะองค์กรอาจมีกิจกรรมที่หลากหลาย จึงต้องการความเหมาะสมในการดำเนินกิจการเพื่อการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้า

### การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540, หน้า 18-19) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่านักจิตวิทยาขององค์กรให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรนั้น จะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์กรนั้นสิ่งแรกที่จะต้องทำ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนรู้ว่า กำลังจะพาองค์กรมุ่งไปสู่ที่ใด ด้วยวิธีการใดในขณะเดียวกันก็ยังมีสิ่งที่จะต้องทำสำคัญ ๆ คือ

1. การศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น บริษัทนี้กำเนิดมาอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเมื่อไร อย่างไร ใครเป็นบุคคลตัวอย่างในอดีตบ้าง ฯลฯ

2. การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกกฎหมายใหม่ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของเศรษฐกิจ ฯลฯ เหตุการณ์พิเศษเหล่านี้ จะเป็นเหตุผลเหมาะสมในการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่จำต้องเปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นที่ผู้บริหารเริ่มเข้ามายุ่งเกี่ยวกับว่า น่าจะทำอย่างไร ในช่วงใด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบังเกิดขึ้น

4. ดำเนินการสื่อสารไปยังระบบต่าง ๆ ในองค์กร ในระยะนี้เองจะต้องมีโครงการและคำขวัญต่าง ๆ เกิดขึ้นเพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บริการทุกระดับประทับใจ

5. จัดระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็ระบบใดก็ตามต้องส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าสิ่งเก่าที่ต้องการเปลี่ยน เช่น ระบบรางวัล ระบบการยกย่องผู้ที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ

อย่างไรก็ดีสิ่งที่ต้องทำอย่างแน่นอน คือ ต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานพฤติกรรม ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากส่วนบน ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมทำตาม เพราะอำนาจของการสั่งการตามตำแหน่ง การให้รางวัล และการลงโทษ ถึงแม้ว่าภายในใจของพนักงานอาจจะไม่ยอมก็ตาม และเมื่อมีการเปลี่ยนบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยเปลี่ยนแปลงคตินิยมหรือค่านิยม ซึ่งอยู่ภายในตัวคนซึ่งยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนได้ ในตอนนี้จึงต้องหันมาหาการเปลี่ยนแปลงแบบให้มีส่วนร่วม โดยผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย และคงจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนาน

จึงจะทำให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของพฤติกรรมอย่างที่เคยเปลี่ยนมาแล้ว

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อนและเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาอีกด้วย แต่แม้กระนั้นก็ตามวัฒนธรรมขององค์การจะเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องใส่ใจในเรื่องละเอียดอ่อนให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจะเกิดผลไปในทางที่ดีได้

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น จะประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย
2. วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นชัดเจนว่า มีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร
3. จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายในบรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่ เพื่อมีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

#### การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

Smerchich (1983, pp. 339-342) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมในแง่ของมานุษยวิทยาและที่มีการศึกษาไว้ในการวิเคราะห์องค์การ งานวิจัยที่ศึกษานั้นพบว่า ในบางครั้งจะมองว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหลักหรือตัวแปรต้น และองค์การเป็นตัวแปรรอง ขณะที่บางงานวิจัยตั้งสมมติฐานในการวิเคราะห์โดยใช้องค์การเป็นตัวแปรหลักและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยรองที่คาดว่ามีปรากฏอยู่ในองค์การทุกองค์การ ซึ่ง Smerchich อธิบายว่าเป็นเพราะผู้ศึกษามีข้อสันนิษฐานในการวิจัยแตกต่างกันออกไปตามแนวการศึกษาที่แต่ละคนสนใจ ผลงานการศึกษาเหล่านี้สามารถจัดกลุ่มได้ออกเป็น 5 กลุ่ม ใหญ่ ๆ คือ

#### 1. กลุ่มการบริหารเปรียบเทียบ (comparative management)

การศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบนี้จะเน้นความสนใจที่ความแตกต่างทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารและลูกจ้างในประเทศต่าง ๆ การศึกษาแนวนี้สามารถศึกษาได้ 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ส่วนในระดับจุลภาคสนใจศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างทางทัศนคติของผู้บริหารในวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน

## 2. กลุ่มวัฒนธรรมของบริษัท (corporate culture)

กลุ่มนี้มองในลักษณะที่ว่า องค์กรไม่รับวัฒนธรรมเข้ามาแต่องค์กรโดยตัวของมันเองจะทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลิตวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่องค์กรต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการโดยตรงอยู่นั้น องค์กรได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขึ้นมาด้วย เช่น พิธีต่าง ๆ ตำนาน เรื่องราว เป็นต้น วัฒนธรรมในการศึกษานี้เป็นปัจจัยภายใน (internal factor) ที่เปรียบเสมือนกาวที่คอยเชื่อมประสานส่วนประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แสดงให้เห็นค่านิยม หรือความคิดทางสังคม และความเชื่อต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ โดยมากจะปรากฏออกมาทางสัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ เช่น นิทาน เรื่องเล่า พิธี ตำนานหรือภาษาเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น และจะมีการศึกษาให้มากในประเด็นของการพัฒนาองค์กร (organization development) ที่นักบริหารพยายามเข้าใจและอธิบายกระบวนการระบบสัญลักษณ์ภายในเพื่อค้นหาวิถีทางในการจัดการ บริหาร และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้อง และอาจขัดขวางการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาขององค์กร

## 3. กลุ่มกระบวนการรับรู้ (cognitive perspective)

วัฒนธรรมในทัศนะนี้ คือ ระบบความรู้และความคิดที่รับรู้และใช้ร่วมกัน แนวคิดนี้มีสมมติฐานที่สำคัญว่า ความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำมนุษย์มีความคิดอย่างไรก็จะแสดงออกมานั้น วัฒนธรรมในที่นี้เกิดจากความคิดและจิตใจของสมาชิกทุก ๆ คน ทุกคนจะทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าควรจะทำ ซึ่งความคิดเหล่านี้เปรียบได้กับกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติที่คนภายนอกองค์กรสามารถคาดเดาได้ว่าสมาชิกในองค์กรจะปฏิบัติอย่างไรในทางทฤษฎี การติดต่อสื่อสารจะเรียกว่าเป็น Rules Theory หรืออาจจะรู้จักกันในนาม Cognitive Enterprises หรือ Master Contract ก็ได้

## 4. กลุ่มสัญลักษณ์องค์กร (symbolic perspective)

กลุ่มแนวการศึกษาที่มององค์กรหรือวัฒนธรรมเป็นระบบหรือรูปแบบทางสัญลักษณ์ที่มีความหมายลึกซึ้ง ซึ่งต้องการตีความ อธิบาย และให้ความหมาย เพื่อให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรได้เข้าใจสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่เป็นที่เข้าใจ และทำงานประสานกันได้อย่างราบรื่น การตีความหมายสัญลักษณ์นี้ต้องอาศัยประสบการณ์ที่ตั้งสมและเรียนรู้อยู่เสมอและจะต้องสามารถเชื่อมโยงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้ตรงและสอดคล้องกับการกระทำได้อย่างดีด้วย

## 5. กลุ่มกระบวนการไร้สำนึก (unconscious processes)

ในบางครั้งการศึกษาวัฒนธรรมและองค์กรก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไร้สำนึก รูปแบบทางโครงสร้างและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กรนั้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ

ของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม ก็คือ การพยายามค้นหาจิตที่รู้สึกตัวของสมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้นเป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิกและคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดมาจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้ว ให้สามารถยอมรับได้ จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้างแท้จริงแล้วโครงสร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้นเป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยงประสานจิตใจที่ไร้สำนึกของมนุษย์ เข้ากับการจัดการทางสังคมโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เป็นทางการนั่นเอง

เดนิสัน (Denison, 1990, p.32) ได้เสนอแนวทางการสำรวจองค์กรใน the survey of organizations and organization survey profile เพื่อการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อฐานคติทางการบริหาร โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากฐานคติและการสังเกต สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะต่าง ๆ ของพฤติกรรมที่ชัดเจน ธรรมชาติของปัจจัยทางจิตสังคม ซึ่งปรากฏในเกือบทุกองค์กร และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรม

2. หน่วยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ซับซ้อน คือ กลุ่มงานซึ่งประกอบด้วย กลุ่มของเพื่อนร่วมงาน โครงสร้างของการมีอำนาจและเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางอำนาจบังคับบัญชาของหัวหน้างาน หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าตามลำดับชั้น

3. ในการวิจัยเช่นเดียวกับการพัฒนาทฤษฎี ต้องศึกษาองค์กรในระดับต่าง ๆ การวิเคราะห์เงื่อนไขและการปฏิบัติภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการเป็นผู้นำ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มงาน ลักษณะการทำงาน (หน้าที่) ภายในกลุ่มงาน และปฏิกริยาต่อสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น

สำหรับการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อฐานคติทางการบริหารนี้ แบ่งได้เป็น 5 กลุ่มได้แก่

1. บรรยากาศองค์กร (organization climate) ประกอบด้วย การจัดการทำงาน การไหลของการติดต่อสื่อสาร การให้ความสำคัญต่อกำลังพล การตัดสินใจ ระดับการควบคุม และระดับความร่วมมือ

2. การออกแบบงาน (job design) ประกอบด้วย ความท้าทายในงาน การให้รางวัลในงาน และความชัดเจนในงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (commander leadership) ประกอบด้วย การสนับสนุน การให้ความสำคัญต่อเป้าหมาย การสร้างทีม และการให้ความช่วยเหลือในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (peer leadership) ประกอบด้วย การสนับสนุน การให้ความสำคัญต่อเป้าหมาย การสร้างทีมงาน และการให้ความช่วยเหลือในการทำงาน

5. ผลของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (behavioral outcomes) ประกอบด้วย การทำหน้าที่ของกลุ่ม ความพึงพอใจ และการรวมกันของเป้าหมายของบุคคลและองค์การ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

#### ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และคำนิยามของความผูกพันต่อองค์การที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

กรณี (กรีคินบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 97) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความคิดเห็นของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์การความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพ ซึ่งมีความหมายเพียงการดำรงอยู่ในองค์การเท่านั้น เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การ ยังหมายรวมถึงการที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางอย่างของตน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย พร้อมทั้งให้ความเห็นว่า ความผูกพันในองค์การสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันเป็นทางการ (formal attachment) ต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดยการไปทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีความคิดเห็นที่ดีต่อองค์การ และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 40) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่น อาทิ การขาดงาน การตรงต่อเวลาในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน การที่คนมีความผูกพันต่อองค์การ อาจเกิดจากความต้องการหรือเห็นว่าควรจะทำ (แนวคิดทางด้านความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคม)

อุทัย เลาหวิเชียร (2531, หน้า 302) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่สมาชิกขององค์การอยู่เป็นสมาชิกในองค์การเพื่ออุทิศเวลา และกำลังความสามารถให้แก่หน่วยงาน กับยินยอมปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การนั้น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบกเกอร์ (Becker, 1960, p.35) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวโน้มที่บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ เป็นการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุนที่ต้องสูญเสียหากต้องออกจากองค์การไป ซึ่งการรับรู้ผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียเมื่อต้องออกจากองค์การไปนั้น เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การ

คานเตอร์ (Kanter, 1968, p.499) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะทุ่มเทพลังงานเพื่อทำงานให้กับองค์กร รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินองค์กรในทางที่ดี

เชลดอน (Sheldon, 1978, p.143) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร เป็นการประเมินองค์กร ในด้านบวกก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร และมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮอริบีนียก และ อัลโต (Herbiniak & Alutto, 1972, p.555) กล่าวว่า เมื่อสมาชิกเกิดความสัมพันธ์กับองค์กร หรือเกิดการลงทุนทางกำลังกายและสติปัญญาให้กับองค์กร ในห้วงระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ไม่เต็มใจหรือไม่ต้องการที่จะออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นในรูปค่าตอบแทนสภาพความเป็นอิสระของอาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ก็ตาม

บุชานัน (Buchanan, 1974, p.533) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน (partisan) เป็นการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (identification) โดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของตน
2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (involvement) โดยการทำงานให้เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty) โดยมีความปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรนั้นตลอดไป

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter & others, 1974, p.604) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่อองค์กรเป็นความเข้มข้นของการแสดงตนเข้ากับองค์กรรวมทั้งการผูกพันของสมาชิกอย่างลึกซึ้งที่มีต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันดังกล่าวสมาชิกจะแสดงออกในลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมขององค์กร เป็นความคิดเห็นและความเชื่อของบุคลากรที่มีความเชื่อถือ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใส ศรัทธา ต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและค่านิยมของตนคล้ายคลึงกับองค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อ



องค์การอย่างมาก จะเห็นว่า งาน คือ หนทางที่จะสามารถทำประโยชน์แก่องค์การได้ ดังนั้น บุคคลกลุ่มนี้ จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2. ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การ โดยที่บุคลากรพร้อมที่จะใช้สติปัญญา และพลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงการเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์การ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิก (membership) ขององค์การ โดยที่บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ไม่สามารถที่จะไปจากองค์การ ถึงแม้ว่าองค์การอื่นจะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การ รวมทั้งมีความคิดว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

เฮร์เบิร์ต (Herbert, 1976, p.416) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการประสานพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมและเสนอแนะแนวทางการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไว้ การที่สมาชิกเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การ และตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

มาร์ช และแมนนารี (Marsh & Mannari, 1977, p.57) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามเต็มที่ที่จะทำประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การ เป็นความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป และมีความซื่อสัตย์ ความคิดเห็นที่ดีตลอดจนยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

นิวสตรอน และเคียต (Newstrom & Keith, 1993, p.46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเอกลักษณ์ของพนักงานที่เป็นระดับความต่อเนื่องกับองค์การในการปฏิบัติงานเหมือนกับเป็นความเข้มข้นของแรงดึงดูดใจต่อเป้าหมายอื่น ๆ เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์การต่อไปในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อในภารกิจและเป้าหมายขององค์การหรือบริษัท และมีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง

สไตร์สกรอล (Styskal, 1980, p.931) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความภักดีและการมีความคิดเห็นที่ดีของสมาชิกต่อองค์การ และเป็นการยอมรับเป้าหมาย พร้อมทั้งค่านิยมขององค์การ

มาวเดย์ พอร์เตอร์ และสตีเยร์ (Mowday Porter & Steers, 1982, p.27) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เนื่องจากเป็น

ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตน เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

ซาลานซิก (Salancik, 1983, p.200) มีความเห็นว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

สมิธ และคณะ (Smith & others, 1983, p.653) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นั่นคือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น โดยอาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือไปกว่าบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง (extrarole behavior) ซึ่งสมาชิกยินดีที่จะกระทำเพื่อองค์กร โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ

แบร์ส (Bears, 1984, p.5) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความคิดเห็นหรือพฤติกรรมที่อาจไม่มีการแสดงออก แต่ผลที่ตามมาทางอ้อม นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ อาทิ ความผูกพันต่อองค์กร จะช่วยลดอัตราการข้ายางาน และอัตราการขาดงานพร้อม ๆ กับช่วยให้สมาชิกมีความทุ่มเทในงานมากขึ้น

เดวิส เกียต และนิวสตรอม (Davis Keith & Newstom, 1989, p.179) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นระดับความรู้สึกที่บุคคลากรยอมรับและปรารถนาจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมทั้งต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กร มีความพยายามจะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และมุ่งมั่นที่จะคงอยู่กับองค์กร

ม็อตเตส (Mottaz, 1989, p.145) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีกับองค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคคลแล้ว บุคคลก็สามารถที่จะปฏิบัติตอบแทนให้ประโยชน์กับองค์กร

ชอร์ และมาร์ติน (Shore & Martin, 1989, p.635) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความพึงพอใจในงานเพียงแต่ความพึงพอใจในงานเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานในระยะเวลานั้น ๆ ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวที่วัดผลได้ในระยะยาว

แมทธิว และซาเจ็ค (Mathieu & Zajac, 1990, p.171) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเคร่งครัดที่มีทิศทางไปยังองค์กรที่บุคคลนั้น ๆ ทำงานอยู่

ไอเซนเบอร์ก และคณะ (Eisenberger & others, 1991, p.52) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความคิดเห็นซึ่งแสดงออกถึงความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กร กับผลที่ตามมาคือความอดุสาหะของสมาชิก และความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร

กิบสัน อิวานเซวิช และดอนเนลลี (Gibson Ivancevich & Donnelly, 1991, p.738) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวความเต็มใจและสมัครใจ รวมถึงความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อบริษัท

นอร์ทคราฟ และนีล (Northcraft and Neale, 1991, p.290) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพลังของความสัมพันธ์ในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจในการที่จะทุ่มเทแรงกายและความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และความต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ซึ่งมีใช่เป็นแต่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงกระบวนการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสนใจและเอาใจใส่ต่อองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีสถานะที่ดีต่อไป

สตีเยร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1991, p.290) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความเข้มข้นของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และความเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยเฉพาะ ซึ่งแสดงออกในลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ลูทธานส์ (Luthans, 1992, p.133) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเสมือนความรู้สึกเป็นเจ้าของ (feeling of belonging) ความจงรักภักดี (loyalty) และการยึดถือเป็นแบบอย่างหรือการแสดงตนในนามองค์กร (organizational identification) และชี้ว่าความผูกพันเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นความคิดเห็นของบุคลากรที่แสดงถึงความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร

มูชินสกี (Muchinsky, 1993, p.283) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกหรือความรู้สึกที่สมาชิกแต่ละคนมีต่อองค์กร

ดิบบอยเอ โสเวล และสมิธ (Dipboye Howell & Smith, 1994, p.132) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับองค์กรรู้สึกผูกพันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

แม็คเคนนา (McKenna, 1994, p.287) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานจะเน้นไปที่ตัวของเนื้องาน ส่วนแรงจูงใจจะเน้นที่ความรู้สึก

ความไม่พึงพอใจของพนักงาน จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เขาต้องการไม่ได้รับการตอบสนองให้เป็นที่ตามที่เขาต้องการหรือคาดหวัง ก็จะกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995, p.64) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความคิดเห็นที่ตอบสนองของแต่ละบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร บุคคลจะมีความผูกพันสูง เมื่อเขาได้เป็นสมาชิกขององค์กรและได้ทำงานที่มีคุณภาพ โดยปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

แวกเนอร์ และฮอลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck, 1995, p.214) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนัก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และยังคงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

บริวเวอร์ (Brewer, 1996, p.24) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความเข้มแข็งของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (identification) และความเกี่ยวพัน (involvement) ของบุคคลกับองค์กรบางแห่ง

สเปคเตอร์ (Spector, 1998, p.236) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความคิดเห็นของพนักงานที่สอดคล้องกันต่องานที่ทำ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานมาก

โรบบิน (Robbins, 1998, p.142) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่พนักงานบ่งชี้ถึงเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะ และปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

มาติส และแจ๊คสัน (Mathis & Jackson, 2002, p.23) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของพนักงานและความต้องการที่จะทำงานในองค์กร

จากการพิจารณาคำนิยามและความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความคิดเห็นในทางที่ดีของสมาชิกต่อองค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก โดยมีความรู้สึกว่าได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจงรักภักดี อุทิศกำลังกาย และกำลังใจเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งความคิดเห็นในทางที่ดีดังกล่าวจะแสดงออกให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะ 3 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และคำนิยามขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

## ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร

นักทฤษฎีด้านองค์การ และนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความเห็นถึงลักษณะโดยทั่วไปของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

แคนเตอร์ (Kanter, 1968, p.499) มีความเห็นว่า สมาชิกในองค์การแต่ละคนมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ทำให้คนในองค์การผูกพันกับองค์การด้วยสาเหตุต่าง ๆ กันแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร อาทิ เมื่อคิดว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์การสูงมากกว่าการที่จะยังคงอยู่ในองค์การต่อไป ก็จะทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์การต่อไป เพื่อให้เกิดผลกำไร จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพันต่อบทบาททางสังคมในระบบ

2. ความผูกพันยึดติด (cohesion commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับองค์การ อารมณ์และความรู้สึกที่ดี จะผูกมัดสมาชิกไว้กับองค์การ และความพึงพอใจจะเกิดขึ้น หากสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูง ก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจจาริษากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน

3. ความผูกพันควบคุม (control commitment) เป็นความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐาน และเคารพอำนาจของกลุ่ม เกี่ยวข้องกับการที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล การแสดงค่านิยมของบุคคลหรือกลุ่ม ดังนั้นการเชื่อฟังความต้องการเหล่านี้ก็เป็นความจำเป็นของมาตรฐานของสังคม และการลงโทษในระบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

พัฒนกิจ โกชญานาจ (2543, หน้า 74) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความยินยอมทำตาม (compliance) คือ การที่คนยินยอมกระทำตามความต้องการขององค์การ เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์การ เช่น ค่าจ้าง เป็นต้น

2. การยึดถือองค์การ (identification) คือ การที่บุคคลยินยอมกระทำตามความต้องการขององค์การและความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. การยอมรับค่านิยมขององค์การ (internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์การมาเป็นค่านิยมของตนเอง

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, p.21) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร อันเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทুমเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป หรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคมหรือองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

จอร์จ และ โจนส์ (George & Jones, 1999, p.96) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทางได้แก่

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของพนักงานในการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ มีความเชื่อและมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์กรและพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการจะทำงานให้กับองค์กร เนื่องจากคิดเรื่องความคุ้มค่าในการลงทุนที่จะทำให้องค์กรนั้นเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

#### **ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร**

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 97) มีความเห็นว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. สมาชิกซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. สมาชิกซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. สมาชิกซึ่งมีความรู้สึกผูกพันและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เนื่องจากเห็นว่า งาน คือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. สมาชิกซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหมือนคนอื่น

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 34) กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า

1. ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร อาจใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราแลกเปลี่ยนงาน (employee turnover) อัตราการเข้า – ออก จากงานของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (loyalty) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในองค์กรเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อย ๆ พัฒนาขึ้นช้า ๆ อย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้เข้าใจถึงธรรมชาติของคน โดยทั่วไปมากขึ้นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพันหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อย ๆ ขึ้นมา เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านของค่านิยม ความคิดเห็น บุคลิกภาพ และบทบาท การเข้าใจในกระบวนการนี้ จะช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากขึ้น

เสนาะ ดิยาวี (2535, หน้า 34) กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน ช่วยแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง เป็นสิ่งกระตุ้นให้ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ขจัดกำบังป้องกันตัวเอง ลดความเห็นแก่ตัว และสร้างระบบการสื่อสารที่ดี

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540, หน้า 31) ให้ทัศนะว่า การแข่งขันอย่างหนักเป็นการทดสอบที่ทำให้พนักงานกลายเป็นคนที่อุทิศตนให้กับองค์กร มีวัฒนธรรมอันเข้มแข็ง จะได้เปรียบคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรอันเข้มแข็ง จะทำให้เกิดความเข้าใจกันได้ (fit) กับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท และจะทำให้พนักงานเพิ่มความรู้สึกผูกพันกับบริษัทมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้สึกผูกพันของพนักงาน และเสียสละให้องค์กร ซึ่งจะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จ

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 127) ให้ทัศนะว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วยตัวของเขาเอง เป็นการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด เพราะ

เป็นการมีส่วนร่วมทางสมองหรือทางความคิด เมื่อบุคคลมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่าง ๆ ก็จะเกิดความผูกพันทางจิตวิทยา (psychological commitment) ที่จะทำให้เป้าหมายหรือโครงการเหล่านั้นบรรลุผล

บุชานัน (Buchanan, 1974, pp.340-341) เห็นว่าความผูกพันเป็นความคิดเห็นที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรแบบใด เนื่องจากความผูกพันจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์ กับ จุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้น เขาจึงสรุปความสำคัญของ ความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นความคิดเห็นของสมาชิกองค์กรโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน จะสะท้อนถึงความคิดเห็นของบุคคลหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร โดยผู้ที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว มักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเนื่องจากเห็นว่าเป็นงาน คือ หนทางที่ตนทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าว จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

6. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนั้น เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากความรับผิดชอบในการรักษา



องค์กรให้คงอยู่ในสถานะที่ดีนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ ดังนั้น โดยสรุปแล้ว ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเงื่อนไขล่องหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ

จากที่ได้อธิบายมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่านักวิชาการหลายท่านต่างมีความเห็นสอดคล้อง ตรงกันว่า ความผูกพันต่อองค์กร นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายความว่านอกเหนือจากกระบวนการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าไปในระบบงานแล้ว องค์กรยังจะต้องสามารถรักษามูลค่าหรือสมาชิก ซึ่งมีคุณค่าต่อองค์กรเหล่านี้ได้ด้วย การพยายามที่จะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร โดยเฉพาะสมาชิกในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทอย่างมากในองค์กร หากสมาชิกเหล่านี้มีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้ และมีผลทำให้องค์กรมีสุขภาพที่ดี (healthy) สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีระ บำรุงรักษ์ (2538, หน้า 273) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันนั่นเอง
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลหรือสมาชิกในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. ความผูกพันต่อองค์กร มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพประประสิทธิผลขององค์กร
4. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร
5. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้เป็นตัวทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมและค่อนข้างที่จะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

ความผูกพันต่อองค์กร สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร จึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่งโดยเฉพาะที่

เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้น อาจจะไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวม ความผูกพัน จึงดูเหมือนว่ามีการพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง ขณะที่ความพึงพอใจนั้น พบว่า มีเสถียรภาพน้อยกว่า ความผูกพัน และสะท้อนถึงปฏิกิริยาโดยตรงต่อสภาวะแวดล้อมของงานที่เป็นรูปธรรม เช่น ค่าจ้าง ผู้บังคับบัญชา

## ทฤษฎีการจูงใจตามลักษณะคน

แมคเกรเกอร์ (McGregor อ้างถึงในวิชัช โสสุวรรณกิจ, 2535, หน้า 60) ได้แบ่งคนออกเป็น

### 2 กลุ่มตามลักษณะของคน คือ

#### 1. กลุ่มคนตามทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 1.1 คนมีความเกียจคร้านและต้องการหลีกเลี่ยงงานที่ทำอยู่
- 1.2 คนไม่มีความทะเยอทะยานไม่ต้องการความรับผิดชอบและชอบให้มีการสั่งการ
- 1.3 คนจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และผลักดันให้ทำงานเพื่อความสำเร็จตาม

เป้าหมายขององค์กร

- 1.4 คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้

เมื่อผู้บริหารเห็นผู้ได้บังคับบัญชาของเขาอยู่ในกลุ่มนี้ ผู้บริหารจะบริหารงานแบบเผด็จการตัดสินใจเองทุกอย่าง และควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

#### 2. กลุ่มคนตามทฤษฎี Y ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 2.1 งานเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน
- 2.2 คนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

ถ้าหากว่าสถานการณ์มีความเหมาะสม

2.3 คนต้องการควบคุม และสั่งการตนเองในการทำงาน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

- 2.4 คนมีความเต็มใจและสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้

เมื่อผู้บริหารเห็นผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะตามทฤษฎี Y ผู้บริหารจะบริหารงานแบบประชาธิปไตย มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ได้บังคับบัญชาทำงานของเขาเองโดยอิสระ

ในการเลือกใช้แนวคิดนี้ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาและพิจารณาว่าจะต้อง  
จูงใจด้วยปัจจัยอะไร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมี  
ความเต็มใจในการทำงาน และยังมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ  
องค์กรให้เพิ่มขึ้นด้วย

## ทฤษฎีการจูงใจตามความต้องการของมนุษย์

มาสโลว์ (Maslow อ้างถึงในวิชัย โสสุวรรณกิจ, 2535, หน้า 61-62) ได้เสนอ  
แนวความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยชี้ให้เห็นว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นจากความ  
ปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่างยิ่ง ซึ่งความต้องการเหล่านี้มีลำดับขั้นอยู่ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการพื้นฐานที่สุด ซึ่งมนุษย์จำเป็นต้อง  
หาทางบำบัดเพื่อความอยู่รอด เป็นต้นว่า ความต้องการอาหาร ความต้องการทางเพศ เครื่องนุ่งห่ม  
การรักษาพยาบาล

2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการเพื่อปกป้องตนเองเพื่อให้เกิด  
ความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการความปลอดภัย  
ทางกายหรือใจ

3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับคบค้าสมาคมด้วย เช่น  
ความต้องการความรัก ความห่วงใย สนับสนุน มิตรภาพ ความชื่นชมจากผู้อื่น

4. ความต้องการเคารพยกย่อง ความต้องการด้านนี้เกี่ยวข้องกับความเคารพตัวเอง  
การรู้สึกว่าคุณค่าต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถและให้เกียรติ เป็นต้นว่า  
ความต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

5. ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการสูงสุดในลำดับความต้องการทั้งหลาย  
เป็นความต้องการเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของมนุษย์ คือ มนุษย์รู้ว่าตนเองมีความสามารถอะไร  
จึงปรารถนาใช้ฝีมือความสามารถของตนให้เกิดผลสูงสุดเป็นความสำเร็จ ความสมหวังในชีวิต

Maslow ได้ชี้ให้เห็นว่า คนจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำที่สุดก่อน トラบเท่าที่  
ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการเหล่านี้จะยังมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม  
ของคน แต่เมื่อความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะสูญเสียบอำนาจการจูงใจไป และความ  
ต้องการระดับที่สูงขึ้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อไปอีก กระบวนการดังกล่าวนี้จะดำเนิน  
ต่อไปเรื่อย ๆ จนถึงลำดับความต้องการสูงสุดของคน

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อที่จะ  
จัดหาแนวทางในการตอบสนองต่อความต้องการของคนในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้คน  
ในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการอยากที่จะอยู่กับ  
องค์กรนาน ๆ และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

**องค์ประกอบที่จูงใจให้คนทำงาน** (วิชย โสสุวรรณกิจ, 2535, หน้า 75 - 78)

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ จะจูงใจให้คนใช้ความสามารถของเขาได้เต็มที่  
แต่ต้องให้เหมาะสมกับคนที่มีความสนใจในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ ความถนัด และ  
ทักษะของแต่ละคน

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน จะทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมวางแผนและกำหนดแนว  
ทางการทำงานเองมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จมากขึ้น

3. การให้การยกย่อง การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจ  
ในการทำงานที่ดี

4. การให้ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานที่ให้ความรับผิดชอบที่เหมาะสมก็เป็น  
วิธีการหนึ่งในการจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

5. ความมั่นคงและปลอดภัย การให้ความมั่นใจว่าจะไม่ประสบสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่น  
การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ จะเป็นการขจัดความ  
กลัวและสร้างความปลอดภัยให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจด้านหนึ่งและถ้านำไปใช้ประกอบกับการให้  
ความเป็นธรรมในการทำงานจะส่งผลต่อการจูงใจมากขึ้น

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน คนที่มีความสามารถและมีความเชื่อมั่นในตัวเองนั้น  
ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ผู้บริหารจึงไม่ควรบอกทุกขั้นตอนเพราะอาจทำให้แรงจูงใจ  
ต่ำลงและเกิดความไม่พอใจในงานของตน

7. การเติบโตด้านส่วนตัว เป็นการส่งเสริมให้คนงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้  
ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

8. โอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งเป็นสิ่งปรารถนาของผู้ปฏิบัติงาน การมีโอกาสเลื่อน  
ตำแหน่งจะทำให้คนงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน องค์กรที่มีการขยายงานและมีตำแหน่ง  
เพิ่มอยู่เสมอ ย่อมสร้างแรงจูงใจ ได้มากกว่าองค์กรที่คงที่ไม่เติบโตและไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง

9. เงินตอบแทนในการทำงาน ระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่ดีจะเป็นการ  
จูงใจให้คนทำงานมากขึ้น

10. สภาพการทำงานที่ดี การจัดองค์ประกอบการทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ  
จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจอย่างมาก

11. การแข่งขัน การยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ทำงานได้เด่นกว่าคนอื่น จะกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและมีความมานะพยายามมากขึ้น เพื่อให้ได้รับการยกย่องชมเชยบ้างนั่นเอง

ดังนั้น จะเห็นว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจกับบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและส่งผลในการสามารถรักษาคณไว้ขององค์กร ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิจิก พรหมแก้ว (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน และแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์การด้านงาน วัฒนธรรม องค์การด้านกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จำนวน 306 คน ประกอบด้วย พนักงานสายการผลิต (สำนักงานสระบุรี) 227 คน และพนักงานสายงานสนับสนุน (สำนักงานกรุงเทพมหานคร) 79 คน ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารและการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติ t-test และ F-test ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

พนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 - 40 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรอยู่ในช่วงมากกว่า 5 - 10 ปี มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการพนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องาน

ส่วนปัจจัยด้านองค์การ พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่สระบุรี และมีความเห็นว่าการลักษณะงานมีความท้าทาย พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บริษัทเป็นองค์กรมีชื่อเสียง และมีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่ภายในองค์กรชัดเจนและเหมาะสม แต่พนักงานไม่มีโอกาสความก้าวหน้าในงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การพบว่า พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม และด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูงที่สุด ด้านงานในเรื่องทำงานทุกอย่างให้ดีที่สุดโดยไม่

สนใจความยากง่ายของงาน ด้านกลุ่มในเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และด้านบุคคลในเรื่องคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ทักษะคิดต่อองค์การ และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่ง ทักษะคิดต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มแตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านทักษะคิดต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านบุคคลที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านองค์การ คือ สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การพัฒนาพนักงาน ทักษะคิดต่อองค์การ ความมีชื่อเสียงขององค์การ และโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงาน ด้านกลุ่ม และด้านบุคคลแตกต่างกัน มีเพียงโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานแตกต่างกัน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มและด้านบุคคล

พนักงาน ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยการจัดฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การจัดกิจกรรมทางสังคมและการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ควรจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึง การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับการสอดแทรกเนื้อหาด้านวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวพนักงานเพื่อให้เป็นช่องทางในการสร้างเสริมและสืบสานการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง

พิสิฐ พุฒสวัสดิ์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แบบวัฒนธรรมองค์การ 2) มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การ 3) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู 4) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน รวม 485 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบวัฒนธรรมองค์การและมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคาเมรอน และควินน์ (Cameron and Quinn) และความผูกพันต่อ

สถานศึกษาของครู ตามแนวคิดของเมเยอร์ และอัลเลน(Meyer and Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยร้อยละ ฐานนิยม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบเครือข่ายติ รongลงมาเป็นแบบลำดับชั้น 2. มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายติ โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติ ด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านคุณลักษณะ ของผู้นำองค์กร มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร และมิติด้านตัวประสานองค์การตามลำดับ สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 มิติ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้าน ยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านตัวประสานองค์การ มิติด้านการบริหาร บุคลากร มิติด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร ตามลำดับ สำหรับมิติด้านลักษณะเด่นขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง 3. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบ เครือข่ายติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก หนึ่งด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และอยู่ในระดับปานกลางสองด้านเรียงจากมากไปหา น้อย คือความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร สำหรับสถานศึกษาที่มี วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ ปานกลางเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการ คงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านจิตใจ 4. วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

เบญจมาศ โรจนธนกิจ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมใน องค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน รวมถึงศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันทำนายผลการ ปฏิบัติงานของหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการรับรู้ความสามารถของ ตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วย

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1. หัวหน้างานมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง อยู่ในระดับสูง มีวัฒนธรรมองค์การ ด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจและด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง มีความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. การรับรู้ความสามารถของตนเองและวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นหญิงสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 30 อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เขาวัดถรณ์ สุตะโคตร (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก”

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” โดยทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 296 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ และวัฒนธรรมองค์การตามความต้องการใน 4 มิติ คือ มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มิติปัจเจกนิยม มิติความเป็นชาย และสอบถามความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ของเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ และวัฒนธรรมองค์การตามความต้องการของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” พบว่ามีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เกิดมิติก้ำกึ่งของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เกิดมิติก้ำกึ่งระหว่างความเป็นชาย-หญิง และมิติก้ำกึ่งระหว่างปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม



2. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมตามการรับรู้ และความต้องการของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองในกลุ่มจังหวัด “สนุก” พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ ของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” ที่มี เพศ สังกัด และจังหวัดแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมไม่มีความแตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

3.1 มิตិความเป็นชายพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนมิติอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

3.2 มิติความเป็นชาย และมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกัน มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนมิติอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

3.3 มิติความเป็นชาย และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานที่มีจังหวัดแตกต่างกันมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ส่วนมิติอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามความต้องการ ของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” ที่มี เพศ สังกัด และจังหวัดแตกต่างกัน พบว่า

4.1 พนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีความต้องการโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในรายมิติ พบว่า ในมิติปัจเจกนิยมพนักงานเพศชาย มีความต้องการแตกต่างจากพนักงานเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกันมีความต้องการ โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.3 พนักงานที่มีจังหวัดแตกต่างกันมีความต้องการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายมิติพบว่า ในมิติความเป็นชายพนักงานในจังหวัดแตกต่างกัน มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนมิติอื่น ๆ มีความต้องการไม่แตกต่างกัน

5. การศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” พบว่า พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับมาก

6. การเปรียบเทียบความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” ที่มี เพศ สังกัด และจังหวัดแตกต่างกัน พบว่า พนักงานเพศหญิงกับเพศชายมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีสังกัด และจังหวัดแตกต่างกันมีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

7. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การตามความต้องการและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด

“สนุก” พิจารณาโดยรวมพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามความต้องการ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” มีความสัมพันธ์กันในบางมิติทั้งทางบวกและทางลบ

8. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางพัฒนาเพื่อยกระดับ วัฒนธรรมองค์การและ ความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การไว้ด้วย

ภัทราพร อมรไชย (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อ องค์การของข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐาน และเพื่อศึกษาถึง ความผูกพันที่ข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐานที่มีต่อกองพิสูจน์หลักฐาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรทั้ง 6 กองกำกับการของ กองพิสูจน์หลักฐาน จำนวน 93 คน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย และการ วิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจของกองพิสูจน์หลักฐานเป็นเพศชาย ร้อยละ 51.2 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 48.8 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 - 40 ปี มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 50 สถานภาพโสด ร้อยละ 47.5 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากถึงร้อยละ 76.3 ปริญญาโท ร้อยละ 23.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6-15 ปี ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของ องค์การ คือ ปัจจัยด้านองค์การและงานที่ปฏิบัติ ด้านการบริหารจัดการ และด้านรางวัลจากการ ทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.37 , 3.358 และ 2.403 ตามลำดับ ทำให้ระดับความผูกพันของข้าราชการตำรวจ ของกองพิสูจน์หลักฐาน ที่มีต่อกองพิสูจน์หลักฐาน มีระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยในด้านรางวัล จากการทำงาน เป็นส่วนที่สำคัญ ซึ่งพบว่าข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐาน ยังไม่พอใจในรางวัล จากการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ระบบการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสความก้าวหน้าในการ ทำงาน และเงินเดือน

สำหรับในส่วนสัมภาษณ์ที่ข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐานให้ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะไว้ คือ นโยบายการบริหาร ซึ่งเน้นที่ตัวผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในด้าน วิทยาศาสตร์ และพัฒนาศักยภาพกำลังพลในด้านเทคโนโลยี และการประสานงานที่สามัคคี ส่วนด้าน สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐานต้องการให้มีค่าธรรมเนียมน

ในการตรวจพิสูจน์ และส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเน้นให้มีการสร้างระบบการเลื่อนไหลหรือตำแหน่งควบให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ซึ่งสำหรับการวิจัยดังกล่าวจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหาร และนโยบายของหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจ เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อองค์กร อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

วิไล ทองทวี (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพระบรมราชชนก และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน และปัจจัยประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 124 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบสมมติฐานได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หาค่าความเชื่อมั่นโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ แบบวัดลักษณะงานค่าแอลฟาเท่ากับ .9083 แบบวัดประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานค่าแอลฟาเท่ากับ .9575 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรค่าแอลฟาเท่ากับ .7151

ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สถาบันพระบรมราชชนก มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.49$ ) และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ตัวแปรลักษณะงาน ซึ่งมีตัวแปรย่อยคือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ( $r = .490$ ) งานที่มีความสำคัญ ( $r = .423$ ) โอกาสก้าวหน้า ( $r = .428$ ) และตัวแปรประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีตัวแปรย่อยคือ ความสำคัญของตนต่อองค์กร ( $r = .366$ ) ความพึงพอใจขององค์กร ( $r = .344$ ) ทัศนคติต่องาน ( $r = .405$ ) ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ( $r = .418$ ) และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $r = .454$ )

พรเทพ ล้อมพรม (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมวิทยากับความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีแพทย์ชนบทของประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยทางสังคมวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแพทย์ชนบทของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากสุ่มตัวอย่างแบบระบบ (systematic sampling) จำนวน 343 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรแพทย์ชนบทของประเทศไทยอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ความรู้สึกว่าองค์กรฟังพาได้ ความมีอิสระในการทำงาน และความหลากหลายในงาน โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 66.6 ( $R^2 = .666$ ) ส่วนตัวแปรอื่นๆ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของตนที่มีต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและโอกาสก้าวหน้าในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี