

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันกับองค์การของพนักงาน บริษัท เอฟ แอนด์เอ็น แครีส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้กำหนดกรอบแนวความคิดและแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
3. อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายขององค์การ

คำว่า “องค์การ” (organization) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins, 1996, p. 24) ให้ความหมายว่าองค์การ หมายถึง กลุ่มทางสังคมที่มีการประสานงานกันภายในขอบเขตเฉพาะในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

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

สวอลส์ (Swals, 1995, p. 14) ให้ความหมายองค์การ ไว้ว่า หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มที่มีขอบเขตจำกัดและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือหลายๆเป้าหมายในลักษณะที่เป็นโครงสร้างและความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ

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

ชงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 11) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดของเป้าหมายร่วมกัน

จากนิยามขององค์การข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การ คือ กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ส่วนประกอบสำคัญขององค์การ

องค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2538, หน้า 11-13)

1. มีการรู้จักและประสานงานกัน (consciously coordinated) ซึ่งหมายถึง การมีบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับการมีกิจกรรมร่วมกันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้น ระดับ และหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนั้นก็คือ ภาพของความเป็นไปของการบริหารงาน (management) ที่ซึ่งเป็นตัวจักรหรือกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2. มีลักษณะเป็นหน่วยงานสังคม (social entity) ซึ่งหมายถึง การเป็นหน่วยงานที่ซึ่งมีการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้าร่วมกันเป็นหมู่เหล่านี้เอง สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การก็จะพยายามจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจกันหรือปัญหาต่างๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางตามความเป็นไปของกลุ่มที่รวมอยู่ด้วยกัน และความพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์การนี้เองที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่อยู่เบื้องหลังของกลุ่มนั่นคือพยายามที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เข้ามาทำงานในองค์การ

3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (identifiable boundary) กล่าวคือ กลุ่มจะรวมตัวกันและมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแข็งชัดของตน ขอบเขตขององค์การดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง แต่ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่สมาชิกและส่วนที่ไม่มีสมาชิกขององค์การให้แยกออกจากกันซึ่งโดยกลไกนี้เองที่ทำให้สมาชิกและองค์การมีลักษณะที่เด่นชัดแยกออกจากองค์การอื่นๆ และในเวลาเดียวกันภายในกลุ่มขององค์การใดองค์การหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียม พิธีปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต่างจากองค์การอื่นที่เห็นได้ด้วย

4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuing bond) หมายถึง การที่องค์การจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อยๆ โดยที่สมาชิกเข้าและออกได้ตลอดเวลาในเวลาเดียวกันนั่นเองลักษณะ

พิเศษ ก็คือ องค์กรจะยังมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์กรอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ ดังนั้น ความหมายในที่นี้จึงมิได้หมายถึง การมีสายสัมพันธ์เฉพาะของตัวบุคคลที่จะต้องผูกติดอยู่กับ องค์กรโดยที่จะลาออกมิได้เลย แต่จะหมายถึงการมีกลุ่มบุคคลขององค์กรซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการ เข้าและออกอยู่ตลอดเวลาด้วย โดยมีคนกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานอยู่เป็นประจำกับองค์กร

5. การมีเป้าหมาย (goals) องค์กรทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างมีเป้าหมายที่สูงกว่าที่แต่ละ บุคคล จะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ทั้งนี้ หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำ สำเร็จเองได้แล้วส่วนของเป้าหมายเหล่านั้นก็จะได้รับการกระทำโดยแต่ละบุคคลโดยไม่ต้องอาศัย องค์กรเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ซึ่งส่วน ใหญ่จะมีระดับความยาก และเขตความสำคัญ และขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดขององค์กรในภาพรวมทั้งหมดแล้ว สรุปว่า องค์กรมีลักษณะ เป็นสังคมในระบบเปิดซึ่งเป็นที่รวมของคนจำนวนหนึ่ง โดยมีวัฒนธรรมเป็นกาวเชื่อมคนเหล่านั้น เข้าด้วยกัน เพื่อกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

องค์กรเป็นสังคมประเภทหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้นเป็นคุณลักษณะ เด่นของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป ในทางการบริหารวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) หรือ (corporate culture) คือ รูปแบบวิถีชีวิตของคนในองค์กรที่มีความเชื่อ ทักษะคติ สมมุติฐานและคุณค่า หรือค่านิยมร่วมกันที่ยึดถือในการติดต่อสัมพันธ์ภายใน เพื่อให้เกิดการ ปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังไว้ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนและขององค์กรเป็นอย่างมาก การพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและเกื้อหนุนต่อ การเปลี่ยนแปลง (changes) ที่จำเป็น (สมโภชน์ นพคุณ, 2541, หน้า 15)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ไม่เห็นและเข้าใจยากก็ตาม แต่ก็ เป็นสิ่งที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร การที่คน ซึ่งอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มต้องการอยู่รอดและเติบโตในสิ่งแวดล้อมของพวกเขา จำเป็นต้องสร้างสรรค์ ระบบความคิด และการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเพื่อที่จะได้หาวิธีตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่าง ถูกต้อง อันจะทำให้กลุ่มอยู่รอดและเติบโตต่อไป (สิทธิโชค วรรณสันติคุณ, 2539, หน้า 16) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เราทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่างไรต่อเรา มีการร่วมมือ หรือการแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงานของเรา ค่านิยมใดที่จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ รางวัล และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรือกลุ่มอื่นนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้วัฒนธรรมขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ยังมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลว ทรุดโทรมขององค์กรได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งมีผลต่อการอยู่ร่วมกันเป็นชาติและ

ความเจริญหรือเสื่อมถอยของชาติ ชาติที่มีวัฒนธรรมต่ำย่อมเป็นที่ดูหมิ่นเหยียดหยามของชาติที่มีวัฒนธรรมที่เจริญกว่า องค์กรก็เช่นกัน หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมเก่าล้าหลัง ไม่ทันยุคสมัย ก็จะถูกเหยียดหยามและไม่ได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม เปรียบเสมือนวัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร (สมิต สัจฉกร, 2541, หน้า 20)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลและกลุ่มคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมในหน่วยงานทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม อาทิ วัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการลงโทษ เช่น การภาคทัณฑ์ การไล่ออก ช่วยสื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการลดลง และงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, หน้า 12) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เพราะองค์กรทุกแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อ ศีลธรรม กฎหมาย ประเพณี อุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่นๆ ที่มนุษย์แสดงออกในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมองค์กรนั้น และแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ และเป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกและถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นต่อๆ มาประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยๆ หลายๆ อย่าง วัฒนธรรมเหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรและมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และความสามารถในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และแผนงานเสมอ องค์กรส่วนมาต่างมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างกัน วัฒนธรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นต่างมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร โดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการจำนวนมากได้สนใจ และทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างกว้างขวาง จนทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างหลากหลาย ซึ่งมีทั้งลักษณะที่ใกล้เคียงและแตกต่างกันออกไป

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการหรือองค์กรเอกชนก็ตามจะต้องประกอบด้วยบุคคลหลายๆ ฝ่ายรวมกลุ่มกันอย่างมีระเบียบเพื่อปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร บุคคลแต่ละคนจะมีวัฒนธรรมที่ติดตัวมาแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ วัฒนธรรม ที่ติดตัวมาของบุคคลนี้เรียกว่า วัฒนธรรมย่อย (subculture) เมื่อบุคคลเหล่านี้มาอยู่รวมกันในองค์กร จึงต้องมีการปรับวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันออกไป ให้เป็นแบบของวัฒนธรรมที่มีปทัสถานเป็นที่ยอมรับของกลุ่มสมาชิกในองค์กรนั้น และเมื่อเวลาผ่านไป วัฒนธรรมเหล่านั้นก็จะกลายเป็น วัฒนธรรมองค์กรที่มีการยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อกันมา ซึ่งสมิต สัจฉกร (2541, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคือวิถีทางการดำเนินชีวิตที่คนกลุ่ม

หนึ่งได้ถือปฏิบัติ วัฒนธรรมจึงประกอบไปด้วยนิสัย ความเคยชิน ขนบธรรมเนียม ประเพณี วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาและวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมสังคมจะซึมซาบเข้าไปในตัวบุคคลนับตั้งแต่เกิด จนกระทั่งตายไปจากสังคม ส่วน Fitcher (1957, p. 123) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นความแตกต่างเรื่องค่านิยม ความเชื่อในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลซึ่งคิดตัวมาจากที่ต่างๆ กัน เมื่อมาอยู่รวมกันในองค์การ บุคคลแต่ละคนอาจปรับวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลให้ผสมผสานกลมเกลียวเป็นวัฒนธรรมรวม จึงเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานภายในองค์การจะประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบุคคลภายในองค์การที่จะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมภายในองค์การนั้นๆ เสียก่อน เพราะว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นจุดรวมหรือค่านิยมร่วมขององค์การที่สั่งสมกันมา จนกลายเป็นแนวคิดในการทำงานขององค์การนั้นๆ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การทั้งในด้านความคิด การตัดสินใจพฤติกรรมในการปฏิบัติ ระบบหรือโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่างๆ ถ้าบุคคลมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การแล้ว องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จด้วยดี

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ รวมทั้งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานขององค์การ แม้ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาแทนแรงงานมนุษย์ก็ตามแต่ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้ลดลง ในทางตรงกันข้ามไม่ว่าเทคโนโลยีจะเจริญรุดหน้าเพียงใดแต่ยังจำเป็นต้องอาศัยแรงงานและสติปัญญาของมนุษย์เพิ่มมากขึ้น องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นต้องอาศัยคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 18) ยังได้ศึกษาถึงแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เป็นแนวทางที่ 3 ใช้อย่างน่าสนใจ โดยได้นำแนวทาง 2 แนวทางหลักมาผสมผสานเป็นแนวทางที่ 3 โดยเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์การที่แสดงออกให้เห็นและเป็นทั้งค่านิยมภายในจิตใจด้วยและเป็นไปได้ยากหากเราจะศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นการจะศึกษาทำความเข้าใจเรื่องราวของคนในหน่วยงานอย่างครอบคลุม จึงควรศึกษาในแง่มุมของค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำนั่นเอง จากแนวคิดพื้นฐานข้างต้น ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การที่จะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามงานวิจัยนี้ กล่าวคือวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่สามารถ

สังเกตเห็นได้ เนื่องจากพฤติกรรมหนึ่งๆ แสดงออกมานั้นย่อมเกิดจากค่านิยม ความเชื่อ
ทัศนคติที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคลนั้นนั่นเอง

ความหมายและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture หรือ corporate culture) เป็นการนำแนวคิด
ของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การซึ่งเป็นหน่วยทางสังคม ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

Schien (1992, p. 87) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นฐานคติพื้นฐานที่มี
แบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้โดยกลุ่มหรือองค์การ เพื่อใช้เป็น
เครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการบูรณาการ
ภายในองค์การ แบบแผนของฐานคติพื้นฐานดังกล่าวใช้งานได้ผลดีกระทั้งองค์การหรือกลุ่มเห็น
พ้องต้องกัน ฉะนั้นฐานคติพื้นฐานเหล่านี้จะถูกสอนหรือถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็น
แนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน

อวยชัย ชะบา (2538, หน้า 145) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มี
แบบแผน ซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาค
ปรับตัวและสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 41) ได้ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การว่า
หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์
ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 70) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ
ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่
ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งวิเคราะห์ ได้ 2
ระดับ คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว
สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การ และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยม ไม่
สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายจากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็น
ตัวแทนและค่านิยมเหล่านี้จะยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมนั้นๆ
ร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 154) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
ว่า หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายใน

องค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในองค์กร

Bormann (1983, อ้างถึงใน กริชสิบสนธิ, 2537, หน้า 15) ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมสังคม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง แบบแผน การประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์กร โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาในอดีตและถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้สมาชิกมองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะ วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

Robbins (1996, p. 176) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้สมาชิกขององค์กรต่างๆ แสดงความคิดเห็นและสรุปว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญจะมีอยู่ 10 ประการด้วยกัน คือ

1. การเริ่มส่วนบุคคล (individual initiative) ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบ อิสระภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนพึงมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (risk tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว
3. การกำหนดทิศทาง (direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือร่วมมือกัน (integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณะ (indentity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กร ในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะหรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล (reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงาน ของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงาน ได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (communication patterns) ได้แก่ ระดับของการ ติดต่อสื่อสาร ในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2539, หน้า 23-24) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปมี ลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม โดยลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1. พฤติกรรมที่สังเกตเห็น ได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรหนึ่งๆ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น การใช้ภาษาพูดหรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะ พิธีการต่างๆ เป็นต้น

2. เป็นปทัสถาน หรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการ ประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติ พฤติกรรมนั้นๆ เช่น พยาบาลจะขึ้นเวรปฏิบัติงานก่อนเวลา 30 นาที เป็นต้น

3. เป็นค่านิยมเด่นๆ เป็นสิ่งที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม เช่น ความรับผิดชอบสูงในวิชาชีพพยาบาล

4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อของ องค์กรเกี่ยวกับที่จะจัดดำเนินการกับสมาชิก และ/หรือการจัดดำเนินการผู้มารับบริการ

5. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็น แนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของ สังคม

6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึก อันเป็น ผลมาจากปัจจัยทางด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

Kluckhohn (1951 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 17) ได้ระบุลักษณะของ วัฒนธรรมองค์กรไว้ 8 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้ได้

2. วัฒนธรรมมีกำเนิดจากองค์ประกอบทางชีววิทยา สภาพแวดล้อม จิตวิทยา และประวัติศาสตร์ของมนุษย์

3. วัฒนธรรมมีโครงสร้างและรูปแบบ

4. วัฒนธรรมแบ่งได้เป็นส่วนๆ เป็นเรื่องๆ ไป

5. วัฒนธรรมไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ มีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง

6. วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แม้แต่ในคนกลุ่มเดียวกัน

7. วัฒนธรรมแสดงออกถึงระเบียบ กฎ ต่างๆ ที่ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ได้

8. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่บุคคลปรับปรุงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยรวมของตน และเป็นช่องทางให้บุคคลแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์

กล่าวสั้น ๆ วัฒนธรรมสามารถอธิบายได้ว่าเป็น “ระบบที่สร้างขึ้นในอดีตที่แสดงถึงรูปแบบของความเป็นอยู่ ซึ่งมักจะยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่มในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง” (Kluckhohn & Kelly, 1945 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ, 2337, หน้า 17)

แซคแมน (Sackman, 1990, อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547, หน้า 15) ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนและน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยมที่มีความหมายแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป แซคแมน (Sackman) ให้ความเห็นแตกต่างไปจากนักมานุษยวิทยา นักทฤษฎีองค์การและนักปฏิบัติทั่วไป โดยได้อธิบายให้เห็นมุมมองของวัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นตัวแปร (culture as a variable) และชี้ให้เห็นว่า การใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรขึ้นอยู่กับ 3 สมมติฐานหลัก คือ

1. วัฒนธรรมเป็นหนึ่งในตัวแปรหลายๆตัวขององค์การ

2. ตัวแปรวัฒนธรรมนี้ ประกอบด้วยขอบเขตและชุดขององค์ประกอบซึ่งสามารถเห็นได้แสดงออกในประติสัมพันธ์เช่นเดียวกับการสะสมพฤติกรรม และความจริงแล้ว วัฒนธรรมก็คือ ประติสัมพันธ์

3. วัฒนธรรมทำหน้าที่หลายหน้าที่ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์การ นักมานุษยวิทยาได้สรุปลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมไว้ 6 ประการด้วยกัน คือ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, หน้า 42)

1. วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (shared ideas) และค่านิยมทางสังคมซึ่งเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรม

2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (culture is learned)

3. วัฒนธรรมมีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (symbol) โดยพฤติกรรมของมนุษย์มีต้นกำเนิดมาจากการใช้สัญลักษณ์

4. วัฒนธรรมเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา ในลักษณะนี้วัฒนธรรมมีหน้าที่สนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น สอนให้มนุษย์รู้จักหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ วางกฎเกณฑ์ให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้สังคมทำงานไปได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังช่วยให้มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เพื่อความเจริญและความอยู่รอดของมนุษย์

5. วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์นิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว

6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง หากแต่มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นผลมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (diffusion) เช่นความคิด และค่านิยมที่มาจากวัฒนธรรมอื่นและมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับในวัฒนธรรมของตน

Hofstede (1997, pp. 182-187) ได้ศึกษาธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลองมิติของวัฒนธรรมเป็น 6 มิติ ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์การ ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานตำแหน่ง มีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ (benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านความสัมพันธ์ภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง ในด้านความรู้สึกนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาอายุน้อย มีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานตำแหน่ง เป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนด

ขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวนราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับล่างมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจะมีสิทธิ์ในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม เช่น

- การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด
- ระดับชั้นขององค์กรที่มีมากเกินไป
- การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ
- การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ
- พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ
- การกำหนดแบ่งสรรสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ
- ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง
- การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ คือ

- การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ
- การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน

องค์กรจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกว่าจะอาจเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์กรจะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น พนักงานชอบที่จะผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับของการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น

- ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน
- ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่างๆที่เป็นทางการ
- นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส
- ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ

- ความเชื่อมั่นในระบบที่แน่นอน
- การควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (individualism)

มิตินี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำเป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล่าวที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจัดหางานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตาม

ความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครั เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจากลักษณะ และผลงานเป็นรายบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ

- พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน
- ลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว
- ความเป็นตัวของตัวเอง
- ความเป็นอิสระ
- เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลแต่ละคน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (collectivism)

มิตินี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังจริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์กรที่นิยมกลุ่มจะมีการพิจารณาให้รางวัลและโบนัสเป็นกลุ่ม

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือ

- พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน

- ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม
- การเจริญรอยตาม
- การกระทำตาม
- เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมกัน

5. ความเป็นชาย (masculinity)

ความเป็นชาย เป็นขั้วตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กร จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผล มากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยากาศในการทำงานเคร่งครัด มีระเบียบและมีการแบ่งแยก กีดกันกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

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 เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นหญิงและความเป็นชายในองค์กร จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์กรก็จะพิจารณา

เลื่อนขั้นแก่คนที่มีความคล่องตัวและเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีความเป็นชาย เป็นต้น

ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติดมหาชน ยืดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการ ติดต่อกับลูกค้า

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นหญิง คือ

- การมีส่วนร่วมกันในบทบาททางเพศ
- ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำตัวเป็นผู้ตาม
- คำนึงถึงผู้อื่น
- มีความเป็นผู้ได้บังคับบัญชายอมทำตามคำสั่ง

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง และสามารถจะรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างจะคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง

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

1. นวัตกรรม (innovation) ได้แก่ ลักษณะที่คนในองค์กรมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน

2. ความมีเสถียรภาพ (stability) ได้แก่ ลักษณะทิศทางขององค์กรที่มีความมั่นคง ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน

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

4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (results orientation) ได้แก่ องค์กรได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้วเน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

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

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (attention to detail) ได้แก่ ระบบงานที่มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (collaborative orientation) ได้แก่ พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นหน้าการทำงานในรูปแบบของทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเนื่องจากเป็นคุณค่าร่วม ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้องค์ประกอบของวัฒนธรรมยังมีผลต่อทัศนคติความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานของสมาชิกในองค์กร มีทัศนคติต่องานและองค์กร และเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร (Brow, 1993 อ้างถึงใน อวยชัย ชะบา, 2538, หน้า 158) การบริหารงานเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร นำมาประกอบการตัดสินใจในการสรรหานุคลากรให้เข้ากันได้กับองค์กร เป็นแนวทางในการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งพัฒนานุคลากรไปในทางที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานขององค์กร เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงาน เป็นความเชื่อของสัญลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 168-169)

1. วัฒนธรรมองค์การที่มีขอบเขตที่ชัดเจน ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์การ เนื่องจากรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมที่ชัดเจน สามารถทำให้สมาชิกองค์การจำแนกสิ่งต่างๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

3. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

4. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจในสังคมหรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

5. วัฒนธรรมองค์การ เปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวทางการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์การว่าเป็น ไปในลักษณะใด

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออก หรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ เพราะพนักงานใหม่มักขาดความซาบซึ้ง ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

คนในทุกอาชีพ ทุกระดับ จำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมเข้าใจว่าวัฒนธรรมทำงานอย่างไร เพราะวัฒนธรรมมีผลมหันต์ต่อชีวิตการทำงาน คนที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงานอาจคิดว่างานก็คืองาน แต่ความจริงแล้วเมื่อเข้าเลือกทำงานที่ใด เท่ากับเขาเลือกวิถีทางดำเนินชีวิต วัฒนธรรมองค์การอาจทำให้เขาเป็นคนเฉื่อยชาหรือปราดเปรียว เป็นผู้จัดการที่ทรหด เป็นครูที่อดทน เป็นคนมีความรับผิดชอบรักษามิตรภาพ ทำงานเป็นทีมหรืออยู่ตัวคนเดียว ต่อเมื่อเวลาผ่านไป หลากๆปี เขาก็จะปรับเข้ากับวัฒนธรรมนั้น โดยไม่รู้ตัว และเมื่อเปลี่ยนงานใหม่นั้นแหละเขาจะพบความประหลาดใจถึงความแตกต่างของงานที่ทำเก่ากับที่ทำงานใหม่ (กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 19)

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการได้กำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การไว้ต่างๆ กัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการคัดสรรพนักงานใหม่ให้มีความเหมาะสมที่จะทำงานในองค์การมากยิ่งขึ้น ซึ่งเจฟฟรีย์ ซอนเนลเฟลด์ แห่งมหาวิทยาลัยเอมอรี ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (Robbins, 1996, p. 184)

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (academy) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ในสายงานที่ปฏิบัติอยู่

2. วัฒนธรรมแบบชมรม (club) ให้ความสำคัญกับสมาชิกภาพ ความภักดี และความผูกพันที่มีต่อองค์กร เน้นความมีอาวุโส อายุ และประสบการณ์การทำงาน ความเป็นผู้รอบรู้ หรือ รู้กว้าง (generalists)

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (baseball team) ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มใหม่ ความกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถ ทุกเพศทุกวัย เข้ามาแสดงผลงาน ให้แรงจูงใจในรูปตัวเงินและโอกาสการแสดงออก

4. วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (fortress) ให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของหน่วยงาน โดยสมาชิกองค์กรอาจเคยผ่านประสบการณ์การทำงานในวัฒนธรรมแบบต่างๆ มาแล้วมากมาย ส่งผลให้การได้ทำงานในองค์กรเช่นนี้ แม้จะไม่มีหลักประกันความมั่นคงก็ไม่ทำให้สมาชิกวิตกแต่อย่างใด

วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบหรือประเภทที่แตกต่างหลากหลายกันออกไป สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ (สมิต สัจฉกร, 2541, หน้า 48)

1. ตามแนวคิดของนักวิชาการ Jeffery Sonnenfeld แห่งมหาวิทยาลัย Emory ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบคือ

1.1 academy เป็นองค์กรที่เน้นตลาดแรงงานภายใน และระบบการให้รางวัลที่อยู่บนพื้นฐานของการอุทิศตัวของพนักงานต่อองค์กรเป็นรายบุคคล มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรคือ ความมั่นคงและยอดขายต่ำ ด้านทรัพยากรบุคคลก็มีการเน้นไปที่การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร และทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง

1.2 club เป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมพนักงานจากภายในองค์กร เน้นให้พนักงานอุทิศตนให้กับองค์กรในรูปของกลุ่มมากกว่ารายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสพันธะหน้าที่ สถานภาพ และให้ความเท่าเทียมกันแก่พนักงานมากกว่า ความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างผลกำไร ด้านทรัพยากรบุคคลก็เน้นไปที่การรักษาพนักงานที่มีอยู่เดิมเอาไว้ลักษณะการทำงานเป็นแบบตั้งรับ (reactive)

1.3 baseball team เป็นองค์กรที่รับสมัครพนักงานทุกระดับจากภายนอกโดยแสวงหา staff ผู้ที่จะสามารถอุทิศตนต่อองค์กรเป็นรายบุคคลได้มากที่สุด ด้านทรัพยากรบุคคลเน้นไปที่การรับสมัครงาน เป็นองค์กรที่มีลักษณะของมืออาชีพ เน้นการมองไปข้างหน้าเพื่อความอยู่รอดโดยขึ้นอยู่กับ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการสร้างตลาดใหม่ๆ

1.4 fortress เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความอยู่รอดเป็นอันดับแรก ทำให้ไม่สามารถเน้นความสำคัญของพนักงานเป็นรายบุคคลได้ มีลักษณะเด่นในการให้ผลประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของคนส่วนน้อย

2. Deal & Kennedy ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรสี่แบบซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ

2.1 ความเสี่ยงของการตัดสินใจ

2.2 ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

รูปแบบโครงสร้างองค์กร

องค์กรโดยทั่วไป นอกจากจะมีองค์ประกอบภายในเป็นกลไกเพื่อให้มีการจัดการและดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ยังมีรูปแบบโครงสร้างขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน และช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างแต่ละองค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่พบโดยทั่วไป สามารถแบ่งได้ ดังนี้ (Robbins, 1996, p. 192)

1. แบบง่าย (the simple structure) พบในหน่วยงานขนาดเล็ก มีการแบ่งหน่วยงานไม่ซับซ้อนมาก มีสายการบังคับบัญชากว้าง และรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่บุคคลเพียงคนเดียว ไม่ค่อยมีกฎระเบียบเป็นทางการ ข้อดีของรูปแบบนี้อยู่ที่ทำงานได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็ว แต่ข้อเสียคือไม่เหมาะกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากการรวมอำนาจ ภาระปริมาณงานตกหนักที่คน ๆ เดียว อาจทำให้งานล่าช้าหรือหยุดชะงัก

2. แบบราชการ (the bureaucracy) หรือระบบงานแบบราชการที่มีรูปแบบกฎระเบียบตายตัวมีการแบ่งเป็นหน่วยงาน / แผนก ตามภาระหน้าที่ อำนาจยังรวมไว้ที่ศูนย์กลาง และการตัดสินใจต้องเป็นไปตามลำดับขั้นหรือสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดข้อเสียคือ ยึดมั่นในกฎระเบียบมากจนขาดความยืดหยุ่น การแบ่งงานออกเป็นแผนก/ฝ่าย ทำให้ต่างคนต่างทำงานโดยไม่ประสานกัน

3. แบบผสม (the matrix structure) เป็นรูปแบบที่ผสมทั้งการแบ่งงานตามหน้าที่และผลผลิตเช่นในระบบโรงพยาบาล มหาวิทยาลัย ข้อดีของระบบเมตริก เหมาะสำหรับงานที่มีรายละเอียด ความสลับซับซ้อน และใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างคุ้มค่า เนื่องจากบุคคลดังกล่าวทำหน้าที่ได้มากขึ้น

รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่กล่าวถึงดังกล่าว เป็นรูปแบบที่สามารถพบเห็นได้ในปัจจุบัน ทั้งในองค์กรราชการและองค์กรเอกชน

วัฒนธรรมองค์กรในประเทศไทย

แนวทางการค้นหาวัฒนธรรมองค์กรในสังคมไทย มีการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้แก่กันและกันในหลายแนวทาง ทั้งนี้เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หาวัฒนธรรมขององค์กร เป็นเรื่องละเอียดอ่อนซับซ้อน เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นหรือไม่ปรากฏเห็นก็ได้ แต่เราตระหนักรู้ว่ามีอิทธิพลต่อการผลักดันองค์กรให้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งสุดแต่ว่าเป็นบวกหรือลบ องค์กรที่ตั้งมานาน มีวัฒนธรรมถ่ายทอดกันมาหลายชั่วคน ก็อาจใช้วิธีการตั้งคณะทำงานศึกษาหาวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารรุ่นก่อนๆ และตรวจสอบเพื่อยืนยันกับพนักงานที่อยู่มานาน ซึ่งได้รู้ความเป็นมาของแนวการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ย้อนหลังกลับไป

ขอบเขตของการสำรวจความเห็นส่วนมากจะเป็นการค้นหาอย่างกว้างๆ ว่าองค์กรมีแนวการดำเนินธุรกิจมาอย่างไร คนส่วนใหญ่ในองค์กรดำเนินงานและดำเนินชีวิตกันอย่างไร ยึดมั่นอะไร ประเพณีปฏิบัติหลายประการที่มีการปฏิบัติสืบทอดกันมา แต่ไม่ได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ก็ต่อเมื่อพิจารณาว่าถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้หรือไม่ บางองค์กรใช้การสังเกตพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ว่ามีพฤติกรรมเป็นแบบฉบับอย่างไร ขณะที่หลายองค์กรใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์พนักงานประกอบการสังเกตความประพฤติปฏิบัติด้วย (สมิต ศึกษกร, 2541, หน้า 65)

การสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร

ในการสร้างวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องต้นตอถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สร้างไว้ เพราะความเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดจากการปฏิบัติงานประจำ อาจเกิดจากความไม่สอดคล้องกับสภาพการผลิต ลูกค้า ฯลฯ การปรับปรุงจากสิ่งที่กำหนดไว้เดิมหากมีเหตุผลที่ยอมรับได้เสมอ ตัวอย่าง ผู้บริหารวางแนวทางด้านค่านิยมไว้ว่า “ที่นี่มีความเสมอภาค เราทำงานแบบเพื่อน” และมักตั้งคำถามเพื่อปลูกฝังค่านิยมนี้คำถามที่ถามเมื่อลูกน้องเสนอโครงการ เสนอรายงาน หรือพูดคุยเกี่ยวกับงานบอกให้ลูกน้องและคนอื่นๆ ที่ฟังรู้ว่า ผู้บริหารคาดหวังอะไร คนควรทำอย่างไร ค่านิยมนี้วางไว้ก่อนที่องค์กรนี้จะเริ่มงาน และใช้เมื่อเปิดทำการไปแล้วระยะหนึ่งมีการยึดถือและปฏิบัติกันอย่างจริงจัง แม้กระทั่งห้องน้ำก็ไม่ต้องมีเครื่องหมายบอกว่าห้องน้ำชาย หรือ ห้องน้ำหญิง ที่นี่มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานกันอย่างแท้จริง เป็นเช่นนี้อยู่เกือบปี จนกระทั่งองค์กรเริ่มเข้าสู่วงการอย่างแท้จริง มีผู้มาติดต่อทำธุรกิจด้วยมากขึ้น วัฒนธรรมที่สร้างไว้ในแง่ของความเสมอภาคในทางปฏิบัติจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างง่าย ลูกค้า หรือ ผู้มา

ติดต่อกัน ไม่สบายใจในระบบการใช้ห้องน้ำรวม เรื่องนี้ก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขไปตามสภาพแวดล้อมทางสังคมที่นานาองค์การปฏิบัติกันในที่สุด (กริช สืบสนธิ, 2537, หน้า 164)

การสร้างวัฒนธรรมโดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้งองค์การ ส่วนการสนับสนุนวัฒนธรรมเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ร่วมก่อตั้งและผู้ร่วมงานจะต้องเห็นพ้องถึงความสำคัญที่มีต่อองค์การ และมีความเห็นร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางที่เคยยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 183-185)

1. จุดเริ่มต้นวัฒนธรรม (culture begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นได้อย่างไร ขนบธรรมเนียมประเพณีและแนวปฏิบัติโดยทั่วไปขององค์การต่างๆ ซึ่งดำเนินอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีตและผลสำเร็จซึ่งได้รับจากความพยายาม และนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงได้รับอิทธิพลมาจากผู้ก่อตั้ง โดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์การควรจะเป็นอย่างไร

2. การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ (keeping a culture alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คู่กับองค์การ องค์การทุกองค์การจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านานนับร้อยปี การจะเปลี่ยนวัฒนธรรมก็ทำได้ยากแต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะต้องให้ความร่วมมือเพื่อความอยู่รอดขององค์การ มีองค์การขนาดใหญ่ในโลกที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์การ องค์การจึงต้องรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่กับองค์การนั้นๆ โดยมีปัจจัยในการผลักดันให้วัฒนธรรมคงอยู่ 3 ทาง คือ

2.1 การคัดเลือก (selection) องค์การจะต้องมีระบบการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงานกับองค์การให้รัดกุม มีการสมัคร สรรหา คัดเลือก บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เข้าใจ และมีความเชื่อในแนวทางปฏิบัติขององค์การ และพร้อมที่จะเสียสละให้กับองค์การ โดยถือผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนตัว โดยปกติการคัดเลือกจะมีการทดสอบความรู้ส่วนตัว ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติจากงานภายในขององค์การ ส่วนบุคลิกภาพก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการปรับตัวและการให้ข้อเสนอแนะที่ดีต่อองค์การ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นเป็นส่วนรวม ซึ่งระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ไม่ควรหยุดอยู่ที่การคัดเลือก แต่ควรสานสืบเนื่องรวมถึงการปฐมนิเทศ และการอบรมให้รู้วัฒนธรรมองค์การด้วย

2.2 ผู้บริหารระดับสูง (top management) การคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะไม่ใช่อุบัติการณ์ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การแต่อาจจะต้องปรับปรุงเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และเปิดรับความคิดเห็นของพนักงาน ที่เสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อเปรียบเทียบกับแนวทางการปฏิบัติเดิมแต่จะต้อง

ได้รับการยอมรับจากพนักงานส่วนใหญ่ รวมทั้งสังคมที่ได้รับผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรด้วย การสูญเสียคนในองค์กรบ่อยและการรับพนักงานใหม่เข้ามาอาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.3 กระบวนการทางสังคม (socialization) ไม่ว่าองค์กรจะรับสมัครและคัดเลือกพนักงานใหม่ดีเพียงไร พนักงานใหม่เหล่านี้ก็จะไม่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ สิ่งสำคัญที่สุดคือพนักงานยังไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร พนักงานใหม่มีแนวโน้มที่จะเห็นขัดแย้งกับความเชื่อ หรือประเพณีที่มีอยู่ที่ทำงานใหม่ ดังนั้นองค์กรจะต้องช่วยให้พนักงานเหล่านี้ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ขบวนการปรับตัวนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่ากระบวนการทางสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ และมีผลต่อผลผลิตขององค์กร ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและลาออกจากงานของพนักงาน โดยกระบวนการทางสังคมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

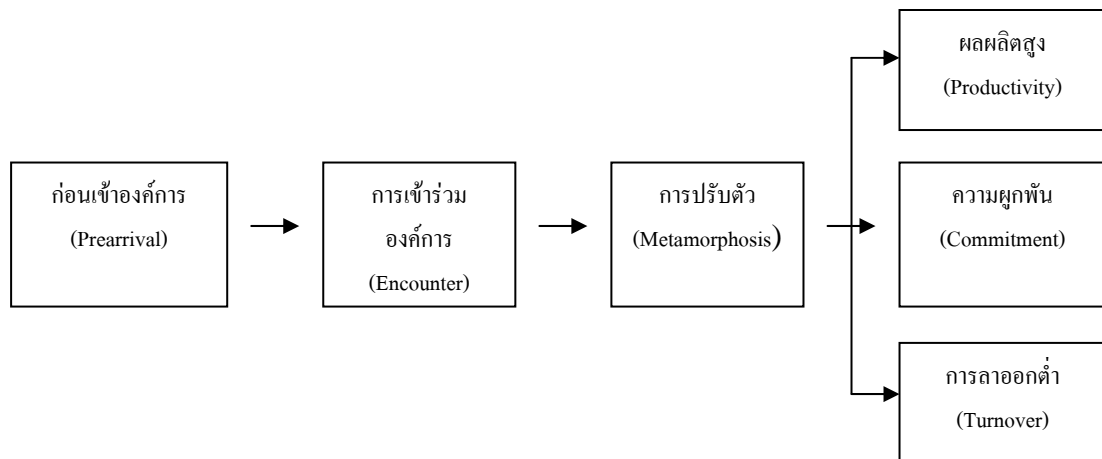
2.3.1 ขั้นก่อนเข้าองค์กร (prearrival stage) เป็นขั้นตอนก่อนที่พนักงานใหม่จะมาอยู่กับองค์กร จะต้องให้การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมดก่อนเข้าร่วมงานด้วย ขั้นตอนนี้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกคนก่อนที่จะมาร่วมงานกับองค์กร บุคคลจะมีความคาดหวัง ทัศนคติ และค่านิยมเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นค่านิยมเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติในองค์กร

2.3.2 ขั้นการเข้าร่วมองค์กร (encounter stage) เป็นขั้นตอนที่พนักงานใหม่ได้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว และได้เห็นองค์กรนั้นตามความเป็นจริง ต้องพบกับสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ และเผชิญกับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตัวเองคาดหวังกับสิ่งที่องค์กรเป็น หากไม่เป็นไปตามคาดหมาย บุคคลจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับความต้องการขององค์กร ถ้าหากไม่สามารถทำได้ในที่สุดก็ต้องตัดสินใจลาออก ซึ่งองค์กรไม่ปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้น

2.3.3 ขั้นการปรับตัว (metamorphosis stage) เป็นขั้นตอนของขบวนการทางสังคมที่พนักงานใหม่จะต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมร่วม ในการทำงานของกลุ่มและบรรทัดฐานขององค์กร ขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์เมื่อพนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับองค์กรหรือหน่วยงานใหม่ของตนเองได้ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานถึงความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิภาพของงาน เมื่อผ่านกระบวนการดังกล่าว พนักงานใหม่จะมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ การปรับตัวที่ประสบความสำเร็จควรมีผลกระทบในทางบวกกับพนักงานใหม่ คือ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและลดแนวโน้มการลาออกจากองค์กรนั้น ดังแสดงภาพที่ 2.1

กระบวนการทางสังคม (Socialization Process)

ผลลัพธ์ (Outcomes)



ภาพที่ 2.1 แสดงแบบจำลองทางสังคม (A socialization model)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 185

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความเติบโตขององค์กร องค์กรใดที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ย่อมนำไปให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสมาชิกขององค์กร เรื่องหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจมากจากผู้บริหารและนักวิชาการก็คือ ความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดขึ้นในองค์กร และจากทฤษฎีตลอดจนผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกได้ (พิจิก พรหมแก้ว, 2547, หน้า 17)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) ได้มีนักวิชาการ ทำการศึกษาและให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปจำนวนมาก แต่โดยสรุปสามารถจัดกลุ่ม ความหมายดังกล่าวได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกองค์กร และด้านทัศนคติของสมาชิก โดยแต่ละด้านมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรม

เป็นการมองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของพฤติกรรม ที่กระทำสม่ำเสมอต่อเนื่อง หรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ เนื่องจากได้เปรียบเทียบอย่างถี่ถ้วนแล้วถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการที่เห็นด้วยกับด้านพฤติกรรม ได้แก่

Steers (1977, p. 132) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความเหนียวแน่น ของความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อองค์กร และการเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยลักษณะเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้เฉพาะในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ซึ่งลักษณะ 3 ประการ บอกให้รู้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่ว่าความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการแสดงความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยมีความเต็มใจที่จะอยู่และเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

Mowday , Porter, and Steers, (1982, p. 148) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันดังกล่าวบุคคลจะแสดงออกในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2. ด้านทัศนคติ

เป็นการมองความผูกพันต่อองค์กรที่สมาชิกมีความรู้สึก ว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขากับองค์กรมีความสอดคล้องกัน ทำให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร นักวิชาการที่เห็นด้วยได้แก่

Sheldon (1971 อ้างถึงใน เบญจมาศ โรจนกิจ, 2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรเป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และเป็นความตั้งใจที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Allen & Meyer (1990 อ้างถึงใน ชีรพร สุทธิโส, 2550, หน้า 29) ให้ความคิดเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งเหนียวรั้ง (golden handcuff) ให้คนยังคงอยู่ในองค์กร

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 86) ได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงทัศนคติของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพหรือแค่เพียงการดำรงอยู่ในองค์กรเท่านั้น เพราะยังรวมไปถึงการที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

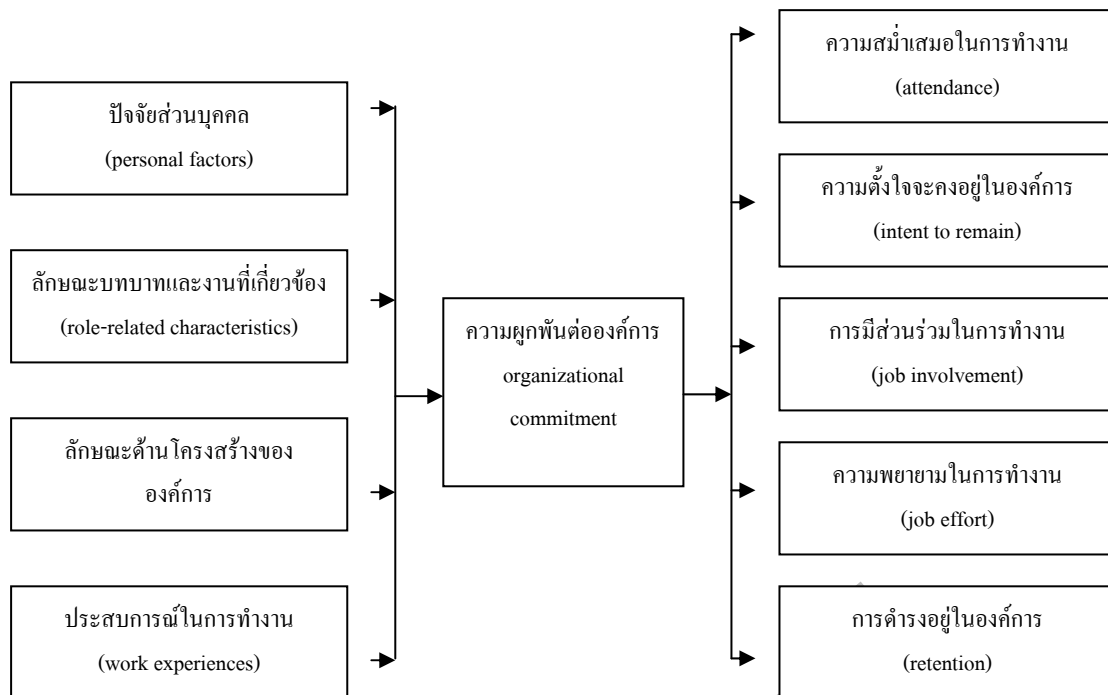
จากความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีทั้งด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติ สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์กรที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีการทุ่มเทแรงกายและใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่และต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ (Steers, 1977, p. 278) เป็นแนวคิดที่มีผู้ให้ความสนใจนำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาจำนวนมาก ซึ่ง Steers ได้นำเสนอแบบจำลองเพื่อการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร
2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร
3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งได้แสดงแบบจำลองเพื่อการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองเพื่อการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร
ที่มา : Steers, 1977, p. 279.

อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมของคนในองค์กร รวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่แสดงออกมาในรูปของคนในองค์กร ดังนั้นหน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์กร คือต้องแสดงอิทธิพลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุภารกิจขององค์กรซึ่งจะต้องเกิดจากการทำงานประสานกันของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร เนื่องจากการทำงานให้บรรลุภารกิจจะต้องเกิดจากการทำงานประสานกันของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร และต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในองค์กร (สิทธิโชค วรรณสันติคุณ, 2540, หน้า 83)

นอกจากนี้วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรไม่รู้สึกรู้ว่าถูกควบคุม โดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม ได้แก่ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในกลุ่ม ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรเป็นความคิด

และการกระทำของพนักงานในองค์กรที่ควรส่งเสริมโดยไม่ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าถูกคุกคาม นั่นคือควรใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุมนั่นเอง และแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2539, หน้า84) ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงควรมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เห็นประโยชน์และยอมรับความสำคัญและเห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง

2. วิธีการพัฒนาองค์กร (organizational development) จะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน มีแผนงาน มีความเป็นระบบมากขึ้น

3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มองอนาคตขององค์กรไปยังพนักงานระดับล่างว่าต้องการให้องค์กรบรรลุภารกิจอะไร อย่างไร

4. เสริมการสื่อสารให้ชัดเจนมากขึ้นด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร และการพูด

5. สร้างสัญลักษณ์ที่ไว้ร่วมกัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร

6. สร้างพิธีกรรมที่สื่อความหมายให้เกิดขึ้น

7. การฝึกอบรมด้วยวิธีการทางจิตวิทยา เพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมโดยใช้นักจิตวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ

8. การบริหารทรัพยากรบุคคลทุกขั้นตอนต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร และหากผู้บริหารทำความเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์กรจะสามารถวางแผนการประพฤติปฏิบัติให้คนในองค์กรได้ตามความต้องการ สามารถกำหนดให้คนในองค์กรมีแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องมีลักษณะที่เป็นการควบคุมโดยคนภายในองค์กรไม่รู้สึกว่าถูกควบคุม และส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและเต็มใจที่จะเสียสละให้กับองค์กรอย่างแท้จริง

อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์กร

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้ (Sathe, 1985, อ้างถึงใน กองวิจัยและพัฒนาสำนักงานและงบประมาณสำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2544, หน้า 29-30)

1. ความร่วมมือ (cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลจากการที่สมาชิกในองค์กรมีคติฐานร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม

ในขณะที่บางองค์การการแข่งขันระหว่างสมาชิกจะถือเป็นค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มและบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับของความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (decision making) วัฒนธรรมส่งผลต่อการกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดทัศนคติเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (control) หัวใจของการควบคุมคือความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้วกลไกการควบคุมในองค์การมี 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านการตลาด (market) จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม

3.2 ด้านการปกครอง (bureaucracy) จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุม

3.3 ด้านเครือข่าย (clan) จะใช้ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกสำหรับควบคุม

ถึงแม้ว่ากลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้านข้างต้นไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้วยเครือข่าย เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดขอบข่ายแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การซึ่งถือว่าการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. การสื่อสาร (communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื้อสารมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะมียากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทางคือ

4.1 ไม่จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องที่ถือว่ามีทัศนคติร่วมกันอยู่แล้ว

4.2 การมีทัศนคติร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่างๆ ที่ได้รับ

5. ความผูกพัน (commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า จะช่วยให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์การ

6. การรับรู้ (perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (justification of behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงกันข้ามองค์กรก็จะกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมได้เช่นเดียวกัน

อิทธิพลของค่านิยมในองค์กร

ค่านิยมขององค์กรมีผลต่อองค์กรในทุกๆด้าน นับตั้งแต่จะผลิตอะไรจนถึงวิธีเลี้ยงดูพนักงานขององค์กรที่ดำเนินงาน โดยมีค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมักสะท้อนค่านิยมเหล่านั้น โดยองค์กรจะมีเอกลักษณ์เป็นทางการมากขึ้น กรณีที่เห็นชัดที่สุดคือ บริษัทใดที่มีความเชื่อค่านิยมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายก็จะควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด มีรองประธานฝ่ายการเงินและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเป็นสมาชิกผู้นำในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบแต่ละหน่วยงานมักจะรายงานต่อเจ้าหน้าที่ตรวจสอบขององค์กร โดยตรงแทนที่จะรายงานผู้จัดการหน่วยงานนั้น โดยปกติและส่วนใหญ่แล้วระบบการจัดการที่ปรากฏเป็นระบบที่เน้นเรื่องงบประมาณ การควบคุมการปฏิบัติงาน และแม้แต่ในแผนระยะยาวก็ยังมุ่งที่จะควบคุมด้านการเงิน

ค่านิยมและความเชื่อถือร่วมกันยังมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารให้โลกภายนอกรู้ว่าบริษัทคาดหวังอะไรค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างไรกล่าวอย่างกว้างๆ ค่านิยมเป็นเสมือนระบบควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรให้ทราบว่าบริษัทคาดหวังอะไรจากเขา ถ้าจะให้ตอบให้ชัด ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงาน 3 ประการด้วยกัน (กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 21-23)

1. ผู้จัดการและคนอื่น ๆ ทั้งทั้งองค์กรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับค่านิยม ความสนใจนี้ทำให้เกิดผลลัพธ์สูงกว่าปกติ บริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งผลิตน้ำมันดิบ และปิโตรเลียมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าบริษัทอื่นทั้งนี้เพราะผู้จัดการและค่านิยมของคนในบริษัทอยู่ที่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่คู่แข่งสำคัญของบริษัทนี้มีค่านิยมที่การขายและการจัดการการเงิน ผู้จัดการจึงไม่สนใจมากนักในเรื่องการผลิต ตรงกันข้ามกลับพยายามบีบให้ขายให้ได้มากที่สุดและได้รายได้ครบทุกบาททุกสตางค์จากการขาย

2. ผู้จัดการระดับรอง ๆ ลงไปจะมีการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้นเพราะค่านิยมเป็นเครื่องชี้นำ หากค่านิยมของบริษัทเน้นที่การผลิตและคุณภาพของสินค้าเมื่อผู้จัดการฝ่ายบริการเผชิญกับคำถามที่ต้องตัดสินใจ เช่น จุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ใหม่ (ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบ คุณภาพ วิธีการใช้ ฯลฯ) ผู้จัดการมีแนวโน้มว่าจะรีบแจ้งผู้จัดการฝ่ายผลิตโดยเร็ว และนำเข้าไปประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันในการประชุมครั้งต่อไป

3. พนักงานทำงานหนักเพิ่มขึ้นเพราะอยากอุทิศตนให้กับความเชื่อร่วมกันในองค์กร สิ่งที่พนักงานยึดถือค่านิยมลูกค้ำคือคนสำคัญเป็นสรวง ก็จะให้บริการให้ความช่วยเหลือลูกค้ำจนสุดความสามารถ แก้ปัญหาให้ลูกค้ำจนเสร็จสิ้นโดยไม่คิดว่าตนกำลังทำงานหนักเกินไป หรือกำลังเสียเปรียบบริษัทในการทำงานเลยเวลาเลิกงาน

การรับรู้เกิดขึ้นได้จะต้องมีพลังงานมากระตุ้นอวัยวะความรู้สึก ซึ่งเรียกว่า พลังงานที่ส่งเข้า (input) การสนองตอบว่าผลออกมา (output) ระบบการรับรู้จึงมีการทำงานอยู่ 2 ประการ (รัชนี นพเกตุ, 2549, หน้า 21) คือ

1. จะต้องมีควมฉับไวต่อพลังงานที่ส่งเข้ามา

2. จะต้องสามารถตอบโต้หรือส่งผลออกมาเมื่อมีพลังงานส่งเข้ามา การที่เราสามารถนำหลักการรับรู้มาสร้างเครื่องจักรกลซึ่งเป็นผลิตผลทางวิทยาศาสตร์ได้แสดงว่า เราสามารถศึกษาการรับรู้ได้ในเชิงวิทยาศาสตร์เช่นกัน นอกจากนี้การรับรู้ที่แตกต่างกันของบุคคลยังเกิดจาก ผู้รับรู้ ความมุ่งหมาย และสถานการณ์

3. ผู้รับรู้ (the perceiver) เมื่อบุคคลมองดูเป้าหมายและพยายามที่จะตีความหมายถึงสิ่งที่เขา มองว่าคืออะไร การตีความนั้นจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับการรับรู้ได้แก่ ทักษะคิด เหตุจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์ในอดีต และความคาดหวัง โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 214)

3.1 ทักษะคิด (attitudes) คือ แนวโน้มของบุคคลที่เข้าใจ (cognitive) รู้สึก (feel หรือ effect) และแสดงพฤติกรรม (behavior) ของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ตัวอย่างของการเกิดทัศนคติ เช่น สุภาพ ชอบการเรียนในชั้นเล็กๆ เพราะเธอพอใจที่สามารถถามคำถามได้มาก สุคาร์ตัน ชอบห้องบรรยายใหญ่ๆ เพราะเธอไม่ชอบถามคำถามและ ตอบคำถาม อาจารย์ เป็นต้น

3.2 เหตุจูงใจ (motives) แรงจูงใจภายในบุคคลที่กระตุ้นความต้องการที่ไม่เป็นที่พอใจ หรือเหตุจูงใจจะกระตุ้นพฤติกรรมบุคคลและอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ มีการทดลอง โดยการให้ผู้ถูกทดลองอดอาหารด้วยจำนวนชั่วโมงที่แตกต่างกัน บางคนอดอาหาร 1 ชั่วโมงก่อนหน้าทดลอง บางคนอดนานกว่านั้น แล้วให้ผู้ทดลองดูภาพที่ไม่ชัด โดยใช้ความหิวให้มีอิทธิพลเหนือการตีความหมายของภาพที่ไม่ชัดเหล่านั้น ปรากฏว่าคนที่อดอาหารนานถึง 16 ชั่วโมงรับรู้ภาพไม่ชัดเป็นภาพอาหารมากกว่าคนที่อดอาหารในเวลาสั้นกว่า

3.3 ความสนใจ (interest) เป็นความสนใจของผู้รับรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น คนที่ชอบอ่านหนังสือ เมื่อมีเวลาว่างก็จะนำหนังสือมาอ่านเสมอ

3.4 ประสบการณ์ในอดีต (past experiences) คนเรารับรู้สิ่งต่างๆ จากการที่เราเกี่ยวข้องกับด้วย เช่น บุคคลหนึ่งเคยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้หญิง ที่มีความรู้ดี จีบ้น ต่อมาเมื่อเขามีผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้หญิงอีก ก็จะเกิดการรับรู้ว่าจะรู้ดี จีบ้นเหมือนเดิม

3.5 ความคาดหวัง (expectation) เป็นความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ เช่น เรามีความคาดหวังว่าลูกของเราต้องเก่ง ขยัน แต่ความเป็นจริงอาจตรงข้ามกับที่เราคาดหวังไว้ก็ได้

4. ความมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (the target) เป้าหมายคือสิ่งซึ่งถูกสังเกตว่าเป็นที่ยอมรับและรับรู้ คนที่เสี่ยงคงมักจะถูกสังเกตมากกว่าคนเงียบ เช่นเดียวกับคนที่น่าประทับใจอย่างมากก็จะถูกสังเกตมากกว่าคนที่ไม่น่าประทับใจ ลักษณะของเป้าหมาย ประกอบด้วยความใหม่ ความเคลื่อนไหว น้ำเสียง ขนาด ภูมิหลัง และความใกล้เคียง ซึ่งสามารถสร้างภาพของเป้าหมายตามที่เราเห็น เช่น ภาพขนาดใหญ่ย่อมมองเห็นได้ชัดเจนกว่าภาพขนาดเล็ก เป้าหมายไม่สามารถถูกมองในลักษณะเดียวๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่ใกล้เคียงกันและคล้ายกันเข้าด้วยกัน

5. ลักษณะสถานการณ์ (situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น หรือเหตุการณ์รอบๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น การรับรู้ว่าคุณอาศัยอยู่ริมแม่น้ำจะต้องว่ายน้ำเป็นแต่ในความเป็นจริงบางคนอาจจะว่ายน้ำไม่เป็นก็ได้ เราอยู่ในกลุ่มที่เกี่ยวเนื่องกัน การรับรู้ว่าคุณเกี่ยวข้องกับด้วย ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงอาจจะไม่เป็นเช่นนั้น ปัจจัยสถานการณ์ทำให้เกิดการรับรู้ประกอบด้วย เวลา สภาพงาน และสภาพสังคม เช่น ช่วงเวลาที่แตกต่างกันอาจรับรู้ได้แตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิจิก พรหมแก้ว (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์การด้านงาน วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จำนวน 306 คน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

พนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 - 40 ปี วุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรอยู่ในช่วงมากกว่า 5 – 10 ปี มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องาน

ส่วนปัจจัยด้านองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่สระบุรี และมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานมีความท้าทาย พนักงานมีส่วนร่วมในการบริการงานและได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บริษัทเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง และมีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่ภายในองค์กรชัดเจนและเหมาะสม แต่พนักงานไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรพบว่า พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านงานอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านกลุ่มและด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง โดยมีความถี่ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด ด้านงานในเรื่องทำงานทุกอย่างให้ดีที่สุดโดยไม่สนใจความยากง่ายของงาน ด้านกลุ่มในเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และด้านบุคคลในเรื่องคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ทัศนคติต่อองค์กร และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับตำแหน่ง ทัศนคติต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านกลุ่มที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านทัศนคติต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านบุคคลที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านองค์กร คือ สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การพัฒนาพนักงาน ทัศนคติต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงขององค์กร และโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านงาน ด้านกลุ่ม และด้านบุคคลแตกต่างกัน มีเพียงโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านงานแตกต่างกัน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านกลุ่มและด้านบุคคล

พนักงานได้เสนอแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การจัดกิจกรรมทางสังคม และการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ควรจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง การจัดการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับการสอดแทรกเนื้อหาด้านวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนควรจัดกิจกรรม

เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวพนักงานเพื่อให้เป็นช่องทางในการสร้างเสริมและสืบสานการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง

เบญจมาศ โรจนธนกิจ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน รวมถึงศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้างานมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง อยู่ในระดับสูงมีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง มีความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยมด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การรับรู้ความสามารถของตนเอง และวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นหญิงสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ (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 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบวัฒนธรรมองค์กร และมิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรม องค์กรตามแนวคิดของคามรอน และควินน์ (Cameron and Quinn) และความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ตามแนวคิดของเมเยอร์ และอัลเลน (Meyer and Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ฐานนิยม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบเครือข่าย รองลงมาเป็นแบบลำดับขั้น

2. มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร และมิติด้านตัวประสานองค์กรตามลำดับ สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 มิติ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านตัวประสานองค์กร มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร ตามลำดับ สำหรับมิติด้านลักษณะเด่นขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือข่าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากหนึ่งด้าน คือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และอยู่ในระดับปานกลางสองด้านเรียงจากมากไปหาน้อย คือความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านจิตใจ

4. วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธีรพร สุทธิโส (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรม

การทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน และ 4) ความสามารถในการพยากรณ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำนวน 345 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร และแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test Pearson's Product Moment Correlation Coefficient และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านกรอบของอาชีพ ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ได้ร้อยละ 22.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นุสาศณี จิตราภิรมย์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 266 คน โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Hofstede เป็นต้นแบบในการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานใน โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาวในระดับสูง ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศหญิงจะมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้วัฒนธรรมในด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมจะอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ผลของการศึกษายังพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของความเป็นชาย ลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือจะสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งนี้ขึ้นกับการรับรู้วัฒนธรรมของพนักงานในแต่ละองค์กรซึ่งจะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และโดยส่วนใหญ่ของผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดของ Hofstede เป็นหลักในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี