



บทที่ 1

บทนำ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพมีจำกัด องค์กรจึงต้องมุ่งรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณค่าต่อ องค์กร เพื่อประสิทธิผลขององค์กร ในขณะที่เดียวกัน ก็พยายามปรับปรุงการทำงานของ สมาชิกที่ยังด้อยประสิทธิผลอยู่ เพื่อให้ผลงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายให้ได้ (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร และสร้างผลงาน เพื่อประสิทธิผลขององค์กร คือความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

พอร์เตอร์และสมิธ (Porter & Smith, 1970 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) ให้ความหมายของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มี ต่อองค์กร และจะถูกบ่งชี้ออกมาในรูปของ (1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิก ขององค์กรนั้นต่อไป (2) ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานในองค์กร และ (3) มีความเชื่ออย่างแน่อนและมีการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังมีผล การวิจัยของมูเด พอร์เตอร์ และคูบิน (Mowday, Porter, & Dubin, 1974 อ้างถึงใน Steers, 1977) ชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ รวมทั้งผลการศึกษาของไซน์ และสเคียร์ (Schein, 1970 ; Steers, 1975 อ้างถึงใน Steers, 1977) ที่ได้แสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร ที่สำคัญตัวหนึ่ง และยังเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงานด้วย (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974 ; Marsh & Mannari, 1977 ; Besser, 1993) ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องพยายามสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความรู้สึกผูกพันต่อ องค์กร

สตีเยร์ (Steers, 1976 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) ได้สรุปรวมผลจากการศึกษาวิเคราะห์ทั้งของตนเองและของบิวแคนัน (Buchanan, 1974 อ้างถึงใน Steers, 1976 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) ในเรื่องแหล่งที่มาของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ปรากฏว่า ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน อายุการทำงานในองค์การ รวมทั้งความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ลักษณะงาน เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ทำมีความสำคัญ เป็นต้น
3. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ เป็นต้น

ลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพราะเมื่อพิจารณาความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่นักวิชาให้ไว้ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้กำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ (Hofstede, 1991)
- วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีชีวิต การใช้ชีวิต และความเป็นอยู่ของกลุ่ม (กริช สืบสนธิ, 2535)
- วัฒนธรรมองค์การ เป็นกลุ่มของสังคมที่ใช้เป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะของกลุ่ม ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น ความแตกต่างเฉพาะกลุ่มนี้ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาถึงการแสดงออกขององค์การนั้นๆ (Becker and Geer, 1960 อ้างถึงใน Johnson & Gill, 1993)
- วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศ และสิ่งที่ปฏิบัติจนเป็นนิสัย ซึ่งองค์การพัฒนาขึ้นมาเพื่อควบคุมคนของเขา หรือหมายถึงค่านิยมที่เป็นหลัก และข้อบัญญัติขององค์การ (Schein, 1992)
- หรือที่ชิคคาวา (Shigekawa, 1987) กล่าวถึง วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) ว่าประกอบด้วยค่านิยม และความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งอาจไม่ได้สื่อสารให้เห็นเป็นสัญลักษณ์หรือรูปแบบที่ชัดเจน

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การ และตามแนวคิดของฮอฟสตีด เดล และเคนเนดี (Hofstede, 1991 ; Deal & Kennedy, 1991) หัวใจหรือแกนสำคัญของวัฒนธรรม คือ ค่านิยม ซึ่งแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็เป็นที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เราทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่างไรต่อเรา มีการร่วมมือ หรือการแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงานของเรา ค่านิยมใดที่จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้งานวัด และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรือกลุ่มอื่นนอกองค์การด้วย (Shigekawa, 1987) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง จะบอกสมาชิก หรือบุคลากรว่า ส่วนใหญ่แล้วเขาควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร การที่เขารู้ชัดว่าองค์การคาดหวังอะไรจากเขา บุคคลจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ น้อยมาก ส่วนองค์การที่วัฒนธรรมอ่อน สมาชิกจะเสียเวลาพยายามค้นหาว่า เขาควรจะทำตัวอย่างไร หรือควรทำอะไร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึง “บุคลิกภาพ” ขององค์การ เป็นเสมือนกาวของสังคมที่ใช้สำหรับการรวมสมาชิกในองค์การให้เป็นหนึ่งเดียวกัน จึงมีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหาร การจัดองค์การ

ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งหมายรวมถึง สิ่งที่บุคคลคาดว่าจะได้รับจากองค์การ ปกติบุคคลจะเข้าเป็นสมาชิกในองค์การพร้อมกับความคาดหวังว่า องค์การจะสามารถตอบสนองความต้องการให้เขาได้ ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีต และข้อจำกัดส่วนบุคคลที่ทำให้เขาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้

ความคาดหวังของบุคคลมีผลต่อการรับรู้ และตีความในเรื่องต่างๆ บุคคลมีแนวโน้มว่าจะเลือกรับรู้ในบางสิ่งบางอย่างที่ตนพอใจ มองอะไรตามที่ตนคาดว่าจะเห็นมากกว่าที่มันเป็นอยู่ อย่างนั้นจริงๆ เมื่อรับรู้ว่าได้เป็นอย่างดีที่คาดหวังไว้ก็จะรู้สึกผิดหวัง ผิดคาด และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น (พรณราย ทรัพย์ประภา, 2534)

ด้วยเหตุนี้ เมื่อบุคคลตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกในองค์การที่เขาคาดว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ เขาก็จะเลือกรับรู้วัฒนธรรมแตกต่างกัน ในขณะเดียวกันจะเปรียบเทียบและตรวจสอบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตรงตามที่เขาคาดหวังหรือไม่ เพื่อจะได้ทราบว่า เขาจะได้รับในสิ่งที่เขาต้องการหรือไม่ ถ้ารูปแบบวัฒนธรรมเหมือนกับที่เขาคาดหวัง หรือใกล้เคียง

กับที่เขาคาดหวัง สามารถตอบสนองความต้องการได้ ไม่ทำให้เขารู้สึกผิดหวัง ผิดคาด ก็จะเป็นเสมือนแรงเสริมให้บุคคลนั้นมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เขาเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร แต่ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมแตกต่างจากที่เขาคาดหวัง เขาก็จะรู้สึกผิดหวัง ไม่อยากทำงาน พร้อมทั้งจะออกจากองค์กร เพื่อจะไปอยู่ในองค์กรอื่น ที่เขาคาดว่าจะสนองความต้องการของเขาได้ หรือหากมีความจำเป็นที่จะต้องคงอยู่ในองค์กร ก็จะทำงานไปวันหนึ่งๆ ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรควรยึดมั่น แต่ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือบางครั้ง แม้วัฒนธรรมองค์กรยังคงเดิม แต่พนักงานมีความต้องการที่เปลี่ยนไปจากเดิม ก็จะทำให้พนักงานคาดหวังว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของวัฒนธรรมใหม่ๆ และวัฒนธรรมใหม่นั้นจะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ แต่ถ้ารูปแบบของวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ไม่เป็นตามที่เขาคาดหวัง หรือวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างไปจากความต้องการใหม่ๆ ของพนักงาน สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกว่าองค์กรมีวัฒนธรรมแตกต่างไปจากที่เขาคาดหวัง หรือที่เขาต้องการ ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริง ซึ่งน่าจะมีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ ในลักษณะใด เพื่อจะนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร หรือการจัดการองค์กรต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติตามการศึกษาของGeert Hofstede (1991)
2. ทฤษฎีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

### 1. แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสตีด

นอกจากวัฒนธรรมของชาติ (National culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่คนส่วนใหญ่ในประเทศถือปฏิบัติแล้ว ยังมีวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นใช้เฉพาะคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ดังเช่น วัฒนธรรมในระดับองค์การที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

ฮอฟสตีดให้คำจำกัดความวัฒนธรรมขององค์การว่า เป็นรูปแบบความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งเขาได้กล่าวว่า คำจำกัดความของวัฒนธรรมขององค์การ ตามที่เขาได้ให้ไว้ รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ และครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

เขาได้อธิบายไว้ว่า มีการแสดงให้เห็นวัฒนธรรมในระดับที่ต่างกัันดังนี้คือ สัญลักษณ์ วัชรูษ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ และค่านิยม โดยที่

สัญลักษณ์ คือคำพูด ท่าทาง หรือวัตถุ ซึ่งคนที่มีวัฒนธรรมเดียวกันจะเข้าใจร่วมกัน

วัชรูษ เป็นบุคคลที่ยังคงมีชีวิตอยู่ หรือไม่มีชีวิต มีจริง หรือเป็นบุคคลที่เกิดจากจินตนาการก็ตาม แต่เขาจะต้องเป็นผู้ที่สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม เป็นแบบให้บุคคลากรอื่นๆ เห็นบทบาท และปฏิบัติตาม เป็นบุคคลที่จะทำให้สมาชิกในองค์การรู้สึกว่ “นี่แหละคือแบบอย่างที่จะต้องทำตาม เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จ” นั้นเอง (Deal & Kennedy, 1991)

ขนบธรรมเนียมประเพณี คือกิจกรรมที่ทำเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยจะได้รับการพิจารณาว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสังคม ใช้เป็นตัวกำหนดทางเลือกของวิถีชีวิต

ค่านิยม คือแนวคิด ความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ว่าอะไรควร อะไรไม่ควรทำ ค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดแนวโน้มนการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นตัวกำหนดทิศทางของอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล

จากระดับการแสดงออกของวัฒนธรรม แขนหรือหัวใจของวัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่พนักงานในองค์กรมีร่วมกัน ซึ่งในการพิจารณาเกี่ยวกับค่านิยมของบุคคล ต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างค่านิยมที่ควรปรารถนา (desirable) นั่นคือ ส่วนที่อธิบายแนวคิดของคนเกี่ยวกับสิ่งที่ใช่เป็นตัวแทนของความดี และสิ่งที่ไม่ดี และแนวปรารถนาอะไร (desired) นั่นคือ ส่วนของคำตอบที่จะบอกว่า “คุณ” หรือ “ฉัน” และ “เรา” พิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ? เราต้องการอะไรสำหรับตัวเรา

แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสเต็ด เป็นผลที่ได้จากการศึกษาค่านิยมของพนักงาน ด้วยการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท IBM หรือ ที่เขาสมมติชื่อว่า HERMES (Hofstede, 1991) ที่มีสาขาดำเนินการทั่วโลก 40 ประเทศ ทำการสำรวจเก็บข้อมูล 2 ครั้ง คือ ในช่วงปีค.ศ.1968 และช่วงปีค.ศ.1972 ได้ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามมากกว่า 116,000 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ คือหาความถี่ หาค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้อาชีพ อายุ เพศ ในการวิเคราะห์ทางสถิติร่วมกับแบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลนั้น มีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา เพื่อลดปัญหา ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการสื่อความหมาย เพราะแบบสอบถามฉบับดั้งเดิมสร้างขึ้นเป็นภาษาอังกฤษ การตอบแบบสอบถามไม่ต้องใส่ชื่อ และให้การรับรองว่า จะไม่เกิดผลเสียหายใดๆ ให้ทำแบบสอบถามโดยสมัครใจ เมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ตอบหย่อนแบบสอบถามลงในกล่องเอง ให้พนักงานด้วยกันเป็นผู้ดูแล เพื่อความไว้วางใจของผู้ตอบ จากนั้น สาขาย่อยแต่ละสาขาจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา และจัดทำสำเนาข้อมูลเป็นบัตรหรือเทปส่งไปยังศูนย์เก็บข้อมูลระหว่างชาติ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พิเศษดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยให้มีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม กับการสำรวจครั้งแรกของกลุ่มเดิม ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจค่านิยมของบุคคล พบว่า ข้อความต่างๆ เกาะกลุ่มกันเป็น 4 ด้าน ซึ่งเขาเรียกว่ามิติทางวัฒนธรรม 4 มิติ ที่จะพบเหมือนกันในแต่ละวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้ มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance) มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติที่ 3ปัจเจกนิยม (Individualism) และ มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity) ตามลำดับ มิติของวัฒนธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชาติ และรูปแบบบุคลิกภาพของอิงเคลิส และเลวีสัน (Inkeles & Levison, 1969 อ้างถึงใน Hofstede, 1984) ดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เทียบได้กับมิติด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ
2. สังกัปเกี่ยวกับตนเอง รวมถึงสังกัปเกี่ยวกับความเป็นชาย และหญิงของแต่ละคน เทียบได้กับมิติด้านปัจเจกนิยม กับมิติด้านความเป็นชาย
- และ 3. ความขัดแย้งและวิธีการรับมือกับความขัดแย้ง รวมทั้งการควบคุมความก้าวร้าว และการแสดงออก เปรียบเทียบได้กับมิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลอง 4 มิติ ของฮอฟส์ทีด แต่ละมิตินี้มีลักษณะดังนี้

#### มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง หัวหน้า กับลูกน้อง หรือกับพนักงานในองค์การ ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ขอบข่าย ซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานะ ตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชา คาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้าง เป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่าง พ้อพระ (benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธ์ภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง ในด้านความรู้สึกนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับ ความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาอายุน้อย มีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิ ใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่ง เป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่

ที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับล่างมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่า จะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ผู้บังคับบัญชาที่อายุน้อย จะได้รับการยอมรับมากกว่าผู้บังคับบัญชาอาวุโส องค์การมีการจัดให้พิจารณาข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นต่างๆ ด้วย

## มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึง วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้น ของคนในสังคม แต่ละสังคม

ฮอฟสตัด ได้ให้คำจำกัดความมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไว้ว่า เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้น รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้จักสถานการณ์ที่แน่นอน

ดังนั้น องค์การจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมาก หรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวล ที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือ ความผิดพลาด ถ้าองค์การรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์การก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์การ ลักษณะเหมือนกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอื่น ๆ คือจะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น



ในองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการมากเพื่อควบคุมสิทธิ และหน้าที่ของแต่ละคนในองค์การ กฎเกณฑ์ภายใน และระเบียบที่เฝ้าควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความ

ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น เขาชอบการผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

### มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism)

ในมิติที่ 3 นี้ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน เขาได้กำหนดให้ปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม เป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกัน แต่มีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์การมีลักษณะปัจเจกนิยมสูง จะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเองเท่านั้น

กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา เป้าหมายของกลุ่ม ก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน และเสี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกัน และกัน รวมทั้งผู้ที่ป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์การจัดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์การที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีนี้ที่

ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจาก ลักษณะ และผลงานเป็นรายบุคคล

กระบวนการจ้างงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม นายจ้างจะไม่จ้างผู้อื่นที่อยู่ นอกกลุ่มตน จ้างแต่คนในกลุ่ม เช่น คนที่จบจากสถาบันเดียวกัน คนในครอบครัว เพื่อลด ความเสี่ยง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้อง กับความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวัง จริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะ และการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา มีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อการ การบริหารในองค์การที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสเป็นกลุ่ม

#### มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity)

ความเป็นชาย เป็นขั้วตรงข้ามกันกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตาม ลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงในองค์การ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้ เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิก แบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์การก็จะพิจารณา เลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็น ชาย เป็นต้น

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผล มากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทาง วัตถุ

ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมแบบความเป็นชาย กับความเป็นหญิงในองค์กร ทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการ และเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในองค์กรที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง เป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก เครื่องมือ ในขณะที่องค์กรแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง และสามารถจะรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมค่อนข้างจะคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

เชลดอน (Sheldon, 1971) มีความเห็นว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



สตีเยร์ (Steers, 1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความเข้มข้นของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยเฉพาะ

และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ อาจหมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ และการประเมินองค์การในทางที่ดีก็ได้ (Marsh and Mannari, 1977)

จากความหมาย และคำนิยามของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ คือการที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป และมีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขา กับขององค์การ มีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์การ มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์การ และความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ลักษณะงาน เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ทำมีความสำคัญ เป็นต้น
3. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ เป็นต้น

ซึ่งแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดที่จะกล่าวเพิ่มเติมตามลำดับดังนี้คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ตามการศึกษาวิจัยของสมชัย แก้วละเอียด (2531) ธีระ วีรธรรมสาธิต (2532) และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ได้ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

อายุ พนักงานที่มีอายุมาก จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่มีอายุน้อย เพราะบุคคลย่อมตระหนักว่า ทางเลือกในการทำงานของเขาลดน้อยลง โดยปกติคนที่ทำงานในองค์กรใดเป็นเวลานานจนเมื่ออายุมากขึ้น หน้าที่การงานมักจะสูงขึ้น สิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกไปทำงานในองค์กรอื่นก็ต้องสูงเพียงพอเขาจึงจะย้ายออกไป

เพศ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาย กับพนักงานหญิง ปรากฏว่า พนักงานหญิงจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานชาย ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นไว้ว่า อาจเนื่องมาจากอุปสรรคทางด้านอาชีพที่ผู้หญิงต้องเอาชนะมีมากกว่าชาย จึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่มากกว่า

สถานภาพการสมรส ผู้ที่แต่งงาน มีครอบครัวแล้ว มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่เป็นโสด เพราะคนที่แต่งงาน มีครอบครัวมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีลูก จึงต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนที่เป็นโสด

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานที่ทำงานในองค์กรมานาน มีแนวโน้มที่เขาจะยอมรับเป้าหมาย คุณค่าขององค์กรมากขึ้น จึงทำให้มีความผูกพันมากขึ้นนั่นเอง

## 2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

ความก้าวหน้า และการประสบความสำเร็จในการทำงาน พนักงานที่รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าจากหน้าที่การงาน จะทำให้เขามีความผูกพันเพิ่มขึ้น

การมีส่วนร่วมในการบริหาร องค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในตัดสินใจ ทั้งในระบบนโยบาย และมีรูปแบบการกระจายอำนาจ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้น เพราะเขารู้สึกว่า เขามีความสำคัญ มีส่วนในการสร้าง และกำหนดวิถีทางการอยู่ร่วมกันในองค์กร จึงยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกผูกพันต่อสิ่งที่เขามีส่วนร่วม ซึ่งมีผลทำให้เขารู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามมา

ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานที่เปิดโอกาสให้เขามีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน ความน่าเชื่อถือ และพึงพาได้ขององค์กร ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกถึงความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน การที่พนักงานได้มีโอกาสพูดคุย พบปะกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะสะท้อนเจตคติที่แต่ละคนมีต่อองค์กรออกมา ดังนั้น ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้น มีเจตคติทางบวกต่อองค์กร และมีความผูกพันมากกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มที่มีเจตคติทางลบต่อองค์กร

ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร สมาชิกหรือพนักงานที่รู้สึกว่างค์การที่เขาอยู่ได้รับความเชื่อถือทั้งจากพนักงานในองค์กรและคนภายนอก รวมทั้งเขาสามารถพึงพาองค์กรได้ตลอดไป เขาก็จะเกิดความมั่นใจ อยากรทำงานที่องค์กรนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันเพิ่มขึ้นนั่นเอง

ความมั่นคงในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่า หน่วยงานที่เขาอยู่ไม่ได้สร้าง ความมั่นใจว่า งานที่ทำอยู่จะมั่นคงเพียงใด จะถูกไล่ออกอย่างไม่เป็นธรรม หรือไม่ ก็จะมีผล ทำให้เขารู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน และขาดความผูกพัน

ความรู้สึกถึงความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความคาดหวังในที่นี้อาจจะเป็นความคาดหวังในเรื่องงาน หรือรางวัลจากองค์กร มีผลวิจัย ปรากฏว่า เมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้วยดี ความผูกพันจะมีมากขึ้น เช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีผู้วิจัย ศึกษาไว้น้อยมาก ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยใช้แบบสำรวจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่สร้าง และพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของฮอฟสตัด ซึ่งวัดการรับรู้ ตามเงื่อนไข การรับรู้ตามที่แท้จริง กับตามที่ต้องการ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง

ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริง และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การนั้น ไม่ปรากฏการศึกษาวิจัยในแนวโน้มเลย

### งานวิจัยในต่างประเทศ

ออเพน (Orpen, 1993) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการผูกพันให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่อตรวจสอบว่า องค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่ง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อการผูกพันให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การอ่อน ผลจากการศึกษากับพนักงานบริษัท 2 บริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน ปรากฏว่า พนักงานใหม่ และการผูกพันโดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เฉพาะในองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งเท่านั้น

ชอว์ (Shaw, 1992) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน เน้นเฉพาะค่านิยมขององค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การ กับค่านิยมในที่ทำงานของครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา กับครูที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่สอนโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 265 คน ในโรงเรียน 53 โรงเรียน กับครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 255 คน ใน 51 โรงเรียน และจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาตามแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมของไซน์ ผลการวิจัยแสดงว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกัน ครูโรงเรียนประถม มีความผูกพันต่อโรงเรียนในระดับที่สูงกว่าครูโรงเรียนมัธยม

ดรัมมินิ (Dlamini, 1994) ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของนักสังคมสงเคราะห์ระดับกลาง วัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นส่วนประกอบกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะสำหรับพนักงานที่ทำงานประจำ ในองค์การเท่านั้น สำหรับงานวิจัยนี้ จะวัดความผูกพันต่อองค์การ จากระดับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ภูมิหลัง และการสังเกต เป็นระยะเวลา 6 เดือน ในส่วนของการสัมภาษณ์ แล้วให้พนักงานบรรยายรูปแบบการทำงาน และการให้

รางวัล ตามแนวคิดในอุดมคติของพนักงาน ตามที่เป็นจริงในองค์การ และความตั้งใจที่จะทำงาน ในองค์การนี้ ส่วนสิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่พนักงานมีต่อค่านิยมขององค์การ เช่น ความผูกพันที่จะปกป้อง ดูแลเด็ก และครอบครัวของเด็ก ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีการทำงานอย่างสนุกสนาน สรุปผลการวิจัยได้ว่า องค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับ ตามที่เป็นจริง และความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างนี้กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

### สมมติฐานในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม และความเชื่อที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ผู้ก่อตั้งองค์การจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในขณะที่เดียวกันบุคคลมักจะคาดหวังเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ หรือรูปแบบการทำงาน การอยู่ร่วมกันในองค์การล่วงหน้าก่อนจะเข้าเป็น สมาชิกองค์การ ตามประสบการณ์ในอดีตและความต้องการ ซึ่งเป็นเหตุประการหนึ่งที่ทำให้ บุคคลมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริง แตกต่างจากที่เขาตามที่ต้องการ

สมมติฐานที่ข้อที่ 1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามความเป็นจริง กับตามที่ต้องการ แตกต่างกัน

2. ลักษณะส่วนบุคคล (อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ) ลักษณะงาน เป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของความรู้สึกผูกพัน ลักษณะงานในองค์การจะเป็นอย่างไรขึ้นกับ วัฒนธรรมขององค์การนั้น ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริง



แตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทางด้านโครงสร้างทางสรีระ แรงจูงใจ อารมณ์ เจตคติ ประสบการณ์เดิม และความคาดหวัง ในขณะที่ความต้องการของบุคคลมีพื้นฐานมาจาก ประสบการณ์เดิม และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ดังนั้นถ้าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริง และตามที่ต้องการของสมาชิกในองค์การแตกต่างกันไม่มาก มีความสอดคล้องกัน สมาชิกผู้นั้นก็จะรับรู้ ว่า องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ ไม่ทำให้เขาผิดหวัง บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ แต่ในทางกลับกัน ถ้าเขาจำเป็นต้องทำงานอยู่ในองค์การที่เขา รู้สึกว่าวัฒนธรรมจะไม่เป็นไปตามที่เขาคาดหวัง หรือจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ เขาอาจเพียงทำงานให้ผ่านไปวันหนึ่ง ๆ ด้วยความจำเป็น โดยไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การก็เป็นได้

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

#### ขอบเขตในการวิจัย

1. การวิจัยนี้มุ่งศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานตามสภาพที่เป็นจริงกับตามสภาพที่ต้องการจะให้ เป็น ตามแบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสตีด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสตีด เป็น 6 มิติ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขององค์การ 3 องค์การ ดังนี้คือพนักงานธนาคารแห่งอเมริกา พนักงานบริษัทมิตซูบิชิ (ประเทศไทย) และพนักงานประปานครหลวง สำนักงานใหญ่

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ คือ

##### 3.1.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มี 2 รูปแบบคือ

- การรับรู้ตามสภาพที่เป็นจริง
- การรับรู้ตามที่ต้องการจะให้

##### 3.1.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การ 6 มิติ

- มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)
- มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)
- มิติที่ 3 บัณฑิตนิยม (Individualism)
- มิติที่ 4 กลุ่มนิยม (Collectivism)
- มิติที่ 5 ความเป็นชาย (Masculinity)
- มิติที่ 6 ความเป็นหญิง (Femininity)

#### 3.2 ตัวแปรตาม คือความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

#### คำจำกัดความ

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริง หมายถึง วัฒนธรรมองค์การตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนต้องการ หรือคาดหวังจะให้องค์การมีการกำหนดวัฒนธรรมขององค์การในรูปแบบใด
4. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance) หมายถึง ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การหรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

5. ปัจเจกนิยม (Individualism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งลักษณะที่แสดงออกทางสังคมของวัฒนธรรมในมิตินี้ คือบุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเอง มากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเองเท่านั้น

6. กลุ่มนิยม (Collectivism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกแต่ละคน จะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่ม ก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตนเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวกันภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน และหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ป็นหัวหน้ากลุ่ม จะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

7. ความเป็นชาย (Masculinity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อน การแสดงออกตามบทบาททางเพศของพนักงานในองค์การ การแสดงออกทางสังคมของผู้มีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นชาย ในด้านการตัดสินใจ จะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผล มากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และ เน้นความสำเร็จทางวัตถุ

8. ความเป็นหญิง (Femininity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อน การแสดงออกตามบทบาททางเพศของพนักงานในองค์การ การแสดงออกทางสังคมของผู้มีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง คือ ผู้ที่มีบุคลิกแบบความเป็นหญิง จะเป็นคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

9. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง มิติทางวัฒนธรรมมิติหนึ่ง โดยที่การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมหนึ่งรู้สึกถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือไม่มีใครรู้

10. ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) หมายถึง เจตคติของ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

11. ช่องว่าง หมายถึง ความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงและตามที่ต้องการกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาองค์การ เพราะผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นจริง (ช่องว่าง) มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารองค์การหรือหัวหน้าจึงควรกระตุ้น หรือปลุกฝังให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การแข็ง เพื่อให้พนักงานรับรู้วัฒนธรรมนั้น เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการลดช่องว่าง และเป็นผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น ลดอัตราการลาออกของพนักงานทางหนึ่ง

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย