

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานที่อาจเป็นแนวทางในการวิจัยนี้ สรุปเป็น 5 ประเด็นหลัก คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก
5. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การธุรกิจกระดาษ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน

ความหมายความเครียดในการทำงาน

อุปสรรคหนึ่งที่บุคคลมักประสบในการทำงานก็คือ ความเครียดในการทำงานซึ่งเป็นสถานการณ์ที่สร้างการคุกคามต่อบุคคล ทำให้เกิดผลต่อทางร่างกายและความรู้สึก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในภาวะถดถอยลง นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเครียดในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

Beehr and Newman (1974: 605) กล่าวว่า ความเครียดในการทำงานเป็นสถานการณ์เกี่ยวกับปัจจัยในงานที่รบกวนบุคคล ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านจิตใจและร่างกายของบุคคล

Cooper and Marshall (1976: 28) ให้ความหมายความเครียดในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปริมาณงานที่มากเกินไป ความสับสนและความขัดแย้งในบทบาท สถานะการทำงานที่ไม่ดี งานที่ต้องรับผิดชอบสูง และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ไม่ดี ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ทำให้บุคคลเกิดความกดดัน มีผลทำให้เกิดความเจ็บป่วยทางร่างกายและสุขภาพจิตที่ไม่ดีตามมา

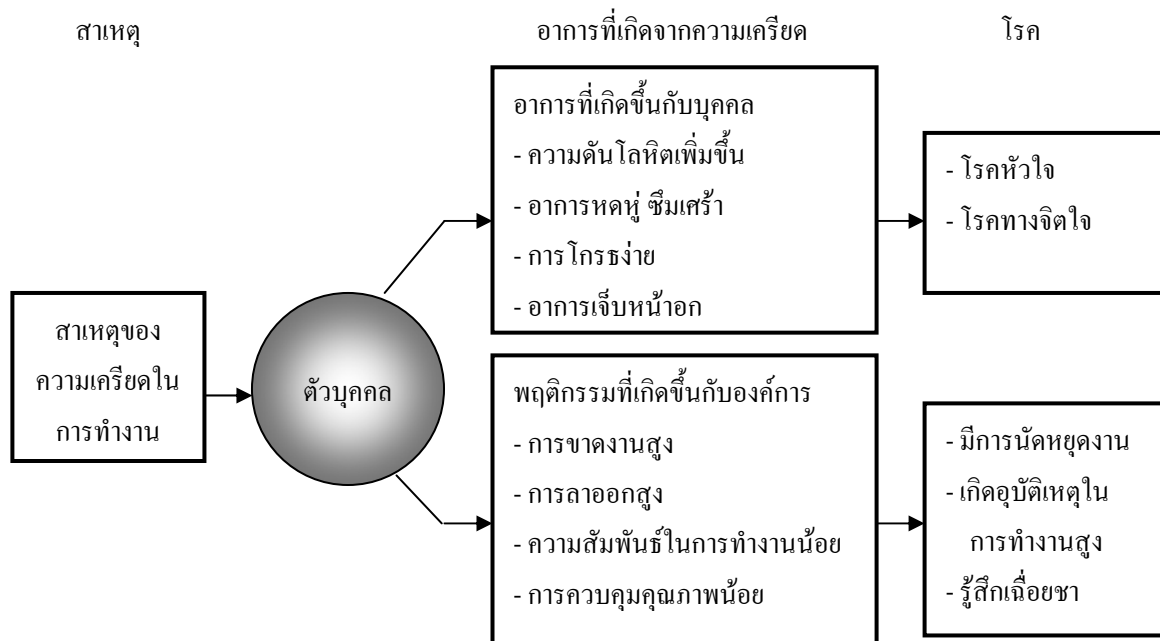
Braham (1990: 12) ได้ให้ความเครียดในการทำงานเป็นความเครียดที่มีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งมีผลทางลบต่อทางด้านร่างกายและจิตใจรวมถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Quick (1992: 16) ได้ให้ความหมายความเครียดในการทำงานว่า เป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางด้านร่างกายและอารมณ์ที่เป็นอันตรายซึ่งเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของงานไม่ตรงกับความสามารถหรือความต้องการของพนักงาน ตลอดจนไม่สามารถเข้ากับทรัพยากรที่มีอยู่

Hellriegel, Slocum, and Woodman (2001: 192) ให้ความหมายของความเครียดในการทำงานว่า หมายถึง ผลลัพธ์หรือการตอบสนองต่อสถานการณ์ความต้องการทางกายภาพและทางจิตวิทยาในการทำงานของบุคคลซึ่งความเครียดเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าการต้องการนั้นมีมากกว่าความสามารถในการควบคุมของบุคคล

จากความหมายข้างต้นของความเครียดในการทำงานสามารถสรุปได้ว่า ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ภาวะความรู้สึก ไม่สบายใจ ไม่พอใจ กังวล ขี้ใจ วิตกกังวลหรือกดดันของบุคคล ซึ่งมาจากการเผชิญเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความเครียดในการทำงาน



ภาพที่ 2 รูปแบบของความเครียดในการทำงาน

ที่มา: Cartwright and Cooper (1997: 14)

จากภาพที่ 2 แสดงถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน โดยเริ่มต้นที่สาเหตุของความเครียดในการทำงาน ซึ่งมีหลายสาเหตุแตกต่างกันไปโดยอาจขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ลักษณะงาน ทีมงานและองค์กร สาเหตุของความเครียดในการทำงานจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรับรู้ของบุคคล ซึ่งหากเกิดความเครียดขึ้นก็จะทำให้เกิดอาการต่อบุคคล เช่น อาการทางร่างกาย ได้แก่ ความดันโลหิตสูง ปวดหัว เจ็บหน้าอก และสภาพทางอารมณ์ซึ่งอาจทำให้บุคคลเกิดอาการซึมเศร้า วิตก กังวล เบื่อหน่าย หดหู่ หรือโกร่ง่าย สภาพอารมณ์แปรปรวน อาการเหล่านี้สามารถนำไปสู่โรคหัวใจและโรคทางจิตใจได้ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลต่อองค์กร เช่น การขาดงาน การลาออกจากงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีในการทำงานและการทำงานด้อยประสิทธิภาพ พฤติกรรมเหล่านี้อาจส่งผลทำให้เกิดการนัดหยุดงาน การเกิดอุบัติเหตุในสถานที่ทำงานหรือความเฉื่อยในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

สาเหตุของความเครียดในการทำงาน

ปัจจัยต่างๆ ในสถานที่ทำงานล้วนเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียด Greenberg (1996: 252-254) ได้แบ่งสาเหตุของความเครียดในการทำงานเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การขาดการมีส่วนร่วม (Lack of participation) ปัจจัยในการทำงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเครียด คือ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการทำการตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์การในการสร้างกฎระเบียบขององค์กรนั้นจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกที่ถูกลดคุณค่าในการทำงานและการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) โดยการขาดการมีส่วนร่วมจะสัมพันธ์กับสุขภาพที่อ่อนแอ ความเศร้า ความไม่พึงพอใจในชีวิต แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

2. ปัญหาจากบทบาท (Role problem) บทบาทที่มีความชัดเจนในองค์กรนั้น หากบุคคลสามารถเข้าใจและแสดงบทบาทได้ดี จะทำให้ความเครียดลดลง ซึ่งความเครียดมักจะเกิดจากบทบาทดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทที่มากเกินไป (Role overload) เมื่อความต้องการในงานมากเกินไปความสามารถในการจัดการของพนักงาน ความเครียดก็จะเกิดขึ้น ซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานมากขึ้นภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด

2.2 ความไม่พร้อมในบทบาท (Role insufficiency) เมื่อพนักงานขาดการฝึกอบรมทักษะ ความรู้หรือประสบการณ์ ที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผล พนักงานจะรู้สึกเครียด ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอตามความต้องการขององค์กร ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ดีกับองค์กรตลอดจนส่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

2.3 บทบาทที่คลุมเครือ (Role ambiguity) เมื่อความไม่ชัดเจนในงานเกิดขึ้น ส่งผลทำให้เกิดความเครียด พนักงานควรทราบถึงเกณฑ์ในการพัฒนาอาชีพ อำนาจหน้าที่ในองค์กรและสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังจากพนักงาน

2.4 บทบาทที่ขัดแย้ง (Role conflict) ในบางครั้งพนักงานอาจเกิดความสับสน เมื่อมีผู้บังคับบัญชา 2 คน ที่มีความต้องการและคาดหวังในตัวพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งพนักงานอาจประสบกับความขัดแย้งในความต้องการได้

3. ความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน คือ เงินเดือน และสภาพแวดล้อม ได้แก่ เสียง แสง การระบายอากาศและความขัดแย้ง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน

4. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment) สถานที่ทำงานบางแห่งที่อาจทำให้เกิดความอันตราย สามารถทำให้เกิดความเครียด ความอันตรายในงาน สารเคมีเป็นพิษ ระดับความเสียงสูง ฝุ่น อากาศ กลิ่นไม่พึงประสงค์ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดอื่น สามารถทำให้เกิดการเจ็บป่วยและเป็นโรคได้

ในขณะที่ Cartwright and Cooper (1997: 13-20) ได้แบ่งสาเหตุของความเครียดไว้ดังนี้

1. ปัจจัยในงาน (Factors intrinsic to the job) การที่จะเริ่มเข้าใจประเด็นความเครียดในการทำงาน นักวิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่อยู่ภายในงาน เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ย่ำแย่ การทำงานเป็นกะ ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน การเดินทาง ความเสี่ยงและความอันตราย เทคโนโลยีใหม่ จำนวนงานที่มากเกินไปและจำนวนงานที่น้อยเกินไป

เงื่อนไขในการทำงาน (Working conditions) เงื่อนไขทางกายภาพ เช่น เสียง แสง กลิ่น ล้วนส่งผลต่อความรู้สึก มีผลต่ออารมณ์และสภาวะจิตใจของบุคคล ในแต่ละงานจะมีเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุของความเครียด ตัวอย่างเช่น ในงานที่ต้องการความละเอียด ปริมาณแสงที่ไม่เพียงพอสามารถทำให้เกิดความเมื่อยล้าต่อบุคคลได้ ในทางตรงกันข้าม หากแสงสว่างจ้าหรือมากเกินไปก็สามารถทำให้เกิดปัญหาได้เช่นกัน นอกจากนี้การออกแบบหรือการจัดสถานที่ทำงานอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของความเครียด โดยหากมีการออกแบบหรือจัดสถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอันนำไปสู่ปัญหาความคลุมเครือในบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อไป

การทำงานเป็นกะ (Shift work) ในปัจจุบันมีพนักงานจำนวนมากที่ต้องการทำงานเป็นกะ มีการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นกะทำให้เกิดความเครียดซึ่งส่งผลต่อความดันโลหิต การเผาผลาญของร่างกาย ระดับน้ำตาลในเลือด สภาพจิตใจและแรงจูงใจในการทำงาน

ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน (Long hours) ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานจะส่งผลต่อสุขภาพของพนักงาน จากการศึกษาของ Breslow & Buell (1960 อ้างถึงใน Cartwright และ Cooper, 1997: 16) พบว่า บุคคลอายุต่ำกว่า 45 ปี ที่ทำงานมากกว่า 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีความเสี่ยงที่จะเป็นโรคหัวใจ ในขณะที่บุคคลที่ทำงานหนักประมาณ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ก็มีความเสี่ยงในการเกิดโรคเช่นเดียวกัน

การเดินทาง (Travel) ถึงแม้ว่าการเดินทางจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจ แต่การเดินทางก็สามารถเป็นสาเหตุของความเครียดได้ เช่น รถติดบนถนนหรือที่สนามบิน เครื่องบินหรือรถไฟ เลื่อนกำหนดเวลาออกและสิ่งที่คุณไม่สามารถคาดเดาสามารถทำให้เกิดความเครียดได้

เทคโนโลยีใหม่ (New technology) การแนะนำเทคโนโลยีใหม่เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการและฝ่ายจัดการควรจะทำเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ และแนวทางในการทำงานใหม่ได้

งานที่มากเกินไป (Work overload) งานที่มากเกินไปมี 2 ประเภท คือ งานที่มีปริมาณมาก ซึ่งเป็นงานที่ง่าย ๆ แต่มีปริมาณงานที่ต้องทำเป็นจำนวนมาก งานที่มีคุณภาพมากซึ่งเป็นงานที่ยากสำหรับบุคคล งานปริมาณที่มากจะนำไปสู่ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน ซึ่งการทำงานหนักมากจะมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มการสูบบุหรี่ การดื่มแอลกอฮอล์และความเครียดต่าง ๆ

2. บทบาทในองค์กร (Role in organization) เมื่อบทบาทของบุคคลในองค์กรนั้นมีความชัดเจนย่อมทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนเอง เมื่อความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบุคคลมีความชัดเจน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจความต้องการขององค์กร และลดความขัดแย้งที่จะส่งผลทำให้เกิดความเครียดได้ ซึ่งในองค์กรพบว่าความเครียดในการทำงานนั้นมี 3 ประเภท คือ

บทบาทที่คลุมเครือ (Role ambiguity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ ความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงานและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความคลุมเครือสามารถ

เกิดขึ้นได้ง่าย หากผู้บริหารมิได้กำหนดบทบาทที่แท้จริงให้กับพนักงาน ตัวบ่งชี้ถึงความเครียดที่เกิดจากบทบาทที่คลุมเครือ คือ อารมณ์เศร้า การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) ต่ำ ความไม่พึงพอใจในชีวิต แรงจูงใจในการทำงานต่ำและนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกไม่ดีจากความต้องการในงานที่ขัดแย้งกัน โดยบุคคลจะได้ทำในสิ่งที่ไม่ต้องการจะทำหรือได้ทำในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตน มีการศึกษาว่าบุคคลที่มีความรู้สึกวิตกกังวลมากจะรู้สึกได้รับความทุกข์ร้อนจากความขัดแย้งในบทบาทมากกว่าบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในชีวิต (Quick and Quick, 1984 cited in Cartwright and Cooper, 1997: 17)

บทบาทในความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรับผิดชอบในองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรับผิดชอบต่อบุคคลและความรับผิดชอบต่อสิ่งของ เช่น เงิน อุปกรณ์ และอื่นๆ ความรับผิดชอบต่อบุคคลนั้นเป็นความเครียดเฉพาะ จากการศึกษายปี 1960 พบว่า ความรับผิดชอบต่อคนจะนำไปสู่โรคหัวใจโคโรนาริมากกว่าความรับผิดชอบต่อสิ่งของ ยกตัวอย่างเช่น ในการทำงานบุคคลจะต้องมีการแสดงบทบาทและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationships at work) บุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กรอาจเป็นส่วนที่สนับสนุนหรือส่วนที่ทำให้เกิดความเครียดได้ โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง

ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (Relationship with boss) นักจิตวิทยากายภาพและนักจิตวิทยาคลินิก สนับสนุนความคิดที่ว่า ปัญหาของความมั่นคงทางอารมณ์ มักจะมีผลมาจากความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง การศึกษาในสหรัฐอเมริกามุ่งไปที่ความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้า ซึ่งพบว่าเมื่อพนักงานรับรู้ว่าหัวหน้าเป็นผู้ที่ทำอะไรโดยคำนึงถึงบุคคลอื่นจะส่งผลทำให้เกิดมิตรภาพ ความไว้วางใจ ความเคารพและความอบอุ่นที่แท้จริงระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หัวหน้าที่คำนึงถึงบุคคลอื่นน้อยจะทำให้พนักงานรู้สึกกดดัน โดยหัวหน้าจะให้ความช่วยเหลือพนักงานน้อย รวมถึงมีการสนับสนุนหรือให้ความนิยมน้อยและเมื่อมีประโยชน์ก็นำผลประโยชน์ของพนักงานมาเป็นผลประโยชน์ของตน

ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (Relationships with subordinate) สิ่งที่เป็นความยากของหัวหน้าในการทำงานร่วมกับลูกน้องคือ การไม่สามารถมอบหมายงานได้ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความเครียด

ในการจัดการ โดยมักเกิดขึ้นกับหัวหน้าที่เน้นเรื่องงานที่ไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนมากกว่าหัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับคน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleagues) ความเครียดระหว่างพนักงานสามารถเกิดขึ้นจากการแข่งขันและความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ หรือความขัดแย้งที่เกิดจากการชิงดีชิงเด่น มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งมักเรียกกันว่า “การเมืองในองค์กร” การสนับสนุนทางสังคมที่เพียงพอสามารถทำให้บุคคลมีความเป็นอยู่ที่ดีและสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ดีในการทำงานได้ องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานสามารถช่วยทำให้บุคคลทำงานได้ดีหรือในทางตรงกันข้ามสามารถทำให้เกิดความเครียดได้

4. การพัฒนาทางอาชีพ (Career development) การไม่ได้รับการพัฒนาทางอาชีพเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานได้ เช่น การขาดความมั่นคงในงาน ความกลัวที่จะต้องสูญเสียงาน ความกลัวที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นพนักงานเก๋าคือประสิทธิภาพหรือการลาออก ซึ่งอาจทำให้เกิดความกดดันและความตึงเครียด

ความมั่นคงในงาน (Job security) สำหรับพนักงานหลายคนนั้น ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งสำคัญ การเสนอให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง บุคคลอาจไม่ได้แค่ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังได้รับสถานะเพิ่มขึ้นรวมถึงประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ท้าทาย สำหรับในปีที่บุคคลเพิ่งเริ่มเข้าทำงาน หากบุคคลสามารถปรับตัวและจัดการกับเงื่อนไขในการทำงานได้ จะทำให้บุคคลได้รับรางวัลและได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่เมื่อทำงานจนถึงระยะหนึ่งแล้ว บุคคลจะมีความก้าวหน้าในอาชีพช้าลงหรือหยุดชะงัก โอกาสในงานจะน้อยลง ความรู้เดิมอาจล้าสมัยและต้องดำรงอยู่ในตำแหน่งงานเดิมตลอดไป ในขณะที่จะมีพนักงานรุ่นใหม่ไฟแรงที่ชอบการแข่งขันเข้ามาแทนที่พนักงานเก่า ซึ่งสามารถสร้างความกลัว ความวิตกกังวลให้แก่พนักงานเก่าได้และอาจบั่นทอนจิตใจพนักงานเก่าก่อนที่จะเกษียณได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job performance) กระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานสามารถทำให้เกิดความเครียดต่อพนักงานทุกคน ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าการประเมินจะทำให้เกิดความกังวลทั้งต่อผู้ถูกประเมินที่จะต้องทำการทดสอบและผู้ประเมินที่จะต้องทำการตัดสิน ผู้ประเมินอาจจะได้รับการข่มขู่จากหน่วยงานในบางกรณี ผลของการประเมินอาจส่งผลต่อชีวิตของผู้ถูกประเมินได้

5. โครงสร้างและบรรยากาศองค์กร (Organizational structure and climate) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีผลต่อความรู้สึกของพนักงานในเรื่องความอิสระและอำนาจหน้าที่ ในบางครั้งพนักงานในองค์กรกล่าวว่า ตนไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งพนักงานที่ขาดโอกาสที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรู้สึกถูกจำกัดด้านการมีส่วนร่วมและการให้คำปรึกษาในการทำงาน อันเป็นผลให้พนักงานไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

นอกจากนี้ ธนดล (2539: 37-39) ได้แบ่งสาเหตุของความเครียดในการทำงานเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความสัมพันธ์กับเจ้านาย กรณีนี้ถือได้ว่าเป็นแหล่งสำคัญของที่มาของความเครียดภายในที่ทำงาน ผู้คนมักจะมองว่า เจ้านายเป็นดั่งพ่อ-แม่ ที่สามารถให้รางวัลแก่ตนได้ แต่โชคร้ายที่เจ้านายส่วนมากมักจะไม่มีใครยกย่องหรือกล่าวคำสรรเสริญแก่ใครง่ายๆ ตรงกันข้ามมักจะกล่าวตำหนิอย่างรวดเร็วกว่า เมื่อการทำงานไม่ดี พนักงานแทบจะไม่ค่อยได้ยื่นคำยกย่องชมเชย แต่เมื่อมีการกระทำผิดก็มั่นใจได้เลยว่าเจ้านายต้องเรียกให้ไปพบแน่นอน การขาดการกระตุ้นให้รางวัลเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เพราะทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในตนเองและท้ายสุดอาจนำไปสู่การถอนตัวออกจากการทำงาน

2. การขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คนทั่วไปต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเป็นผู้กุมชะตาของตนเองบ้าง ซึ่งในสิ่งที่เกิดขึ้นจริง บุคคลมักจะเจอกับสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ดังเช่น การขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่องานของตนเองและพนักงานทุกคนมักเชื่อว่ารู้จักงานที่ตัวเองทำเป็นอย่างดี เมื่อพนักงานไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงมีผลทำให้ไม่สามารถควบคุมผลลัพธ์ได้ ผลที่เกิดขึ้นมาคือความเครียด

3. งานหนัก งานหนักเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ คือ

งานหนักเชิงปริมาณ เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งที่จะต้องกระทำมาก แต่มีเวลาจำกัด

งานหนักเชิงคุณภาพ เกิดขึ้นเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เกินกว่าทักษะความสามารถและความรู้ของตนเอง การที่ต้องทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดและการมีชั่วโมงทำงานที่ยาวนานย่อมเป็นต้นเหตุของความเครียดได้

4. การขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ เกิดขึ้นเพราะพนักงานมักจะคิดว่าการไต่บันไดในอาชีพมักจะมีอุปสรรคเสมอ รวมถึงโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง ความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลในวิชาชีพและการเมืองในองค์กรไม่ชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ความเครียดในหน้าที่การงาน การที่ไม่ได้รับการพัฒนาอันเป็นผลมาจากที่ไม่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและการยกระดับทักษะ อาจนำไปสู่การมองตนเองว่าด้อยคุณค่า ก่อให้เกิดความคับข้องใจและความเครียด การปิดกั้นไม่ให้ก้าวหน้าเกิดจากการมองเห็น โอกาสอันจำกัดหรือมาจาก ระบบการประเมินที่ไม่ชัดเจน ทั้งหลายเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความเครียด การที่พนักงานจำเป็นต้องปรับความหวังของตนให้ต่ำลง เพื่อให้สอดคล้องกับสายอาชีพหรืองานที่เหมาะสมกับคน สิ่งนี้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน สร้างความเครียดและทำให้พนักงานที่มีความกระตือรือร้นแสวงหางานใหม่ ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลอันมีค่าและนำไปสู่การมีผลผลิตที่ต่ำลง

การจัดการกับความเครียดในการทำงาน จำเป็นต้องทราบถึง สาเหตุของความเครียดในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถหาวิธีการจัดการกับความเครียดได้อย่างแท้จริง ซึ่งสาเหตุของความเครียดในการทำงานที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัญหาในด้านบทบาทการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีในการทำงาน การขาดความก้าวหน้าในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี และ โครงสร้างองค์กรและบรรยากาศองค์กร ซึ่งสาเหตุดังกล่าวจะทำให้เกิดปัญหาที่ทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัด สับสน และไม่ยอมรับการทำงานในองค์กรจนไม่สามารถดำรงอยู่ในองค์กรได้

ผลกระทบของความเครียดในการทำงาน

สมยศ (2546: 1014-1024) ได้นำเสนอผลกระทบของความเครียดในทางลบ ซึ่งจะมีทั้งต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. ความเครียดที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ความเครียดจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ ความเครียดที่เพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเลเยจุดสูงสุดที่บุคคลจะสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้แล้ว ความเครียดที่เพิ่มสูงขึ้นอีกจะทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลง
2. ความเครียดที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์กร เมื่อมีความเครียดเกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร บุคคลจะพยายามหลีกเลี่ยงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยอาจแสดงเป็นพฤติกรรมการขาดงาน

และการลาออกจากงาน นอกจากนั้นยังพบว่า เมื่อบุคคลมีความเครียดในการทำงานที่สูงอาจนำไปสู่การตัดสินใจและการตัดสินใจรวมถึงการก้าวร้าวและการลอบทำร้ายอีกด้วย

3. ความเครียดที่มีผลต่อสุขภาพ ความเครียดนั้นเป็นสาเหตุของการเจ็บป่วยทางร่างกาย ทุกอย่างตั้งแต่ 50%-70% โดยเฉพาะการเจ็บป่วยของโรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง แผลมีหนองและแม้แต่โรคเบาหวาน นอกจากนี้ความเครียดยังมีผลกระทบต่อจิตใจเป็นอย่างมากเหมือนกับร่างกาย ผลกระทบที่มากที่สุดของความเครียดต่อจิตใจของบุคคลคือ ความเครียดจะเพิ่มความกังวลของบุคคล

4. ความเครียดที่มีผลต่อการตัดสินใจของบุคคล ความเครียดจะทำให้คุณภาพในการตัดสินใจน้อยลงเนื่องจาก เมื่อบุคคลรู้สึกเครียดจะแสดงพฤติกรรมที่ชักช้า หลีกเลียงการตัดสินใจ ขาดสมาธิ และมักลืมข้อมูลที่สำคัญบางอย่างรวมถึงการแสวงหาข้อมูลใหม่เพื่อประกอบการตัดสินใจน้อยลง

จากการรวบรวมข้อมูลความเครียดในการทำงานนั้น เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเครียดที่สามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผสมผสานกัน คือ ได้นำแนวคิดในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบทบาทในการทำงานของGreenberg (1996) และแนวคิดในด้านบทบาทในการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพของ Cartwright and Cooper (1997) นำมาสรุปเป็นแนวคิดความเครียดในการทำงานดังต่อไปนี้

1. การขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากพนักงานขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญและไม่มีความคุ้มค่าต่อการส่งผลทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน

2. บทบาทในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและบทบาทที่มากเกินไป

3. ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีในการทำงาน ความเครียดมักเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความขัดแย้งหรือมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับบุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การขาดความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้สึกไม่มั่นคงในงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำให้นักงานเกิดความเครียดได้

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของการรับรู้

ธรรมชาติการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ นั้น จะกระทำโดยผ่านกระบวนการของการรับรู้เสมอ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจะเป็นเรื่องของการสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อมของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลจะสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลรับรู้ถึงสิ่งแวดล้อมที่มีต่อตนอย่างไรบ้าง นักวิชาการหลายท่านได้มีการให้ความหมายการรับรู้ดังต่อไปนี้

รัจรี (2540: 1) ให้ความหมายการรับรู้คือ ขบวนการประมวลและตีความข้อมูลต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวเราโดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก

ลักขณา (2544: 48) ได้ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็นการเกิดอาการสัมผัสอย่างมีความหมาย และเป็นกระบวนการแปลหรือตีความจากประสบการณ์เดิม

วันชัย (2546: 26) ได้ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็นการอธิบายความรู้สึก ความหมายของสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา การรับรู้ที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ สติปัญญา ทักษะ ค่านิยม และการกล่อมเกลาทางสังคม

Hellriegel, Slocum, and Woodman (2001: 68) กล่าวว่า การรับรู้คือ การเลือกและการจัดระเบียบกับสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นทำให้เกิดประสบการณ์ที่สำคัญสำหรับผู้รับรู้ การรับรู้เกี่ยวข้องกับการค้นหาข้อมูลสำหรับการเลือกกระบวนการจัดการข้อมูลในใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทางจิตวิทยาที่บุคคลรับข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมและทำให้เกิดความรู้สึกขึ้น

Gordon (2002: 46) สรุปการรับรู้คือ ความเข้าใจหรือมุมมองที่มนุษย์มีต่อสิ่งต่างๆ รอบตัว

จากความหมายการรับรู้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง การประมวลและตีความข้อมูลต่างๆ ที่อยู่รอบตัว โดยผ่านอวัยวะรับรู้ความรู้สึกและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ซึ่งจะ ทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจในสิ่งนั้น

การเลือกที่จะรับรู้

Hellriegel, Slocum, and Woodman (2001: 71-73) กล่าวว่า ในรอบตัวเรามีสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งแวดล้อมมากมาย ซึ่งจะมีทั้งสิ่งที่เราไม่สนใจและสนใจ และสำหรับสิ่งที่เราสนใจหรือใส่ใจนั้น คือ การเลือกที่จะรับรู้ (Perceptual selection) เป็นกระบวนการโดยเป็นสิ่งที่บุคคลได้รับการกระตุ้นเพื่อที่จะสามารถเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่ง การเลือกที่จะรับรู้ นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยบางประการก็มาจากปัจจัยภายนอกและบางประการก็มาจากปัจจัยภายใน

1. ปัจจัยภายนอก (External factors) เป็นรูปลักษณะภายนอกของสิ่งทีบุคคลสามารถสังเกตเห็นได้ โดยบุคคลจะมีการรับรู้ปัจจัยที่มีขนาด (Size) ใหญ่กว่าขนาดเล็ก รับรู้ในสิ่งที่มีความเข้มข้น (Intensity) มาก เช่น ความสว่างของแสง เสียงดัง เป็นต้น และสิ่งที่แตกต่างไปจากรอบข้าง (Contrast) จะได้รับการรับรู้ รวมไปถึง สิ่งที่เคลื่อนไหว (Motion) จะถูกรับรู้มากกว่าสิ่งที่อยู่กับที่ นอกจากนี้ การกระทำสิ่งนั้นซ้ำๆ (Repetition) จะได้รับความสนใจมากกว่าสิ่งที่ทำเพียงครั้งเดียว และสิ่งที่แปลกใหม่และสิ่งที่คุ้นเคย (Novelty and familiarity) จะทำให้น่าดึงดูดใจบุคคลมากกว่า

2. ปัจจัยภายใน (Internal factors) ปัจจัยภายในเป็นมุมมองของผู้รับรู้ที่มีอิทธิพลในการเลือกที่จะรับรู้ ซึ่งจะประกอบไปด้วย

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ที่ต่างกัน

การเรียนรู้ (Learning) เป็นปัจจัยที่พัฒนาไปสู่การเตรียมการที่จะรับรู้ (Perceptual set) ซึ่งเป็นการเลือกที่จะรับรู้โดยใช้พื้นฐานที่มาจากประสบการณ์เดิมกับสิ่งที่เหมือนเดิมหรือเป็นสิ่งที่คุ้นเคย

การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ ความต้องการอย่างแรงด่วนของบุคคลและความปรารถนาในสิ่งนั้นสามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในสิ่งนั้นได้

การจัดระเบียบการรับรู้

Hellriegel, Slocum, and Woodman (2001: 75-76) กล่าวว่า การจัดระเบียบการรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดรูปแบบให้ตัวกระตุ้น เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับการจัดระเบียบ ซึ่งก็มีหลักการดังต่อไปนี้

1. ความต่อเนื่อง (Continuity) เป็นแนวโน้มที่จะรับรู้เรื่องราวในรูปแบบต่อเนื่อง ความต่อเนื่องนั้นเป็นการจัดระเบียบการรับรู้ที่มีประโยชน์ แต่ในบางทีอาจจะทำให้เกิดมุมมองทางลบได้ ตัวอย่างเช่น แนวโน้มรูปแบบของการรับรู้ที่ต่อเนื่องอาจทำให้มีผลในความไม่สามารถที่จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเฉพาะหรือในสภาพที่แท้จริงได้
2. การเติมเต็ม (Closure) เป็นแนวโน้มที่จะทำข้อมูลให้สมบูรณ์และรับรู้โดยมองรูปแบบทั้งหมดนั่นคือ ความสามารถที่จะรับรู้เรื่องราวทั้งหมด ถึงแม้จะมีแค่บางส่วนที่สามารถเห็นได้ชัด บุคคลจะรับรู้เรื่องราวโดยหลักการนี้ ซึ่งจะต้องอาศัยประสบการณ์และข้อมูล
3. ความใกล้ชิด (Proximity) กลุ่มเป้าหมายนั้น บุคคลจะรับรู้ได้ด้วย ความใกล้ชิดกัน
4. ความคล้ายคลึง (Similarity) เป็นความเหมือนกันของสิ่งเร้า ที่อยู่รวมกันเป็นชุดๆ ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้

กระบวนการรับรู้

วันชัย (2546: 26-27) กล่าวว่า การรับรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งกระบวนการที่เกิดการรับรู้ขึ้นจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือ

1. การถูกกระทบจากสิ่งเร้า ได้แก่ การมีปรากฏการณ์ เหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ เกิดขึ้นและมากระทบที่ผู้รับรู้ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตอบโต้สิ่งเร้าหรือสถานการณ์

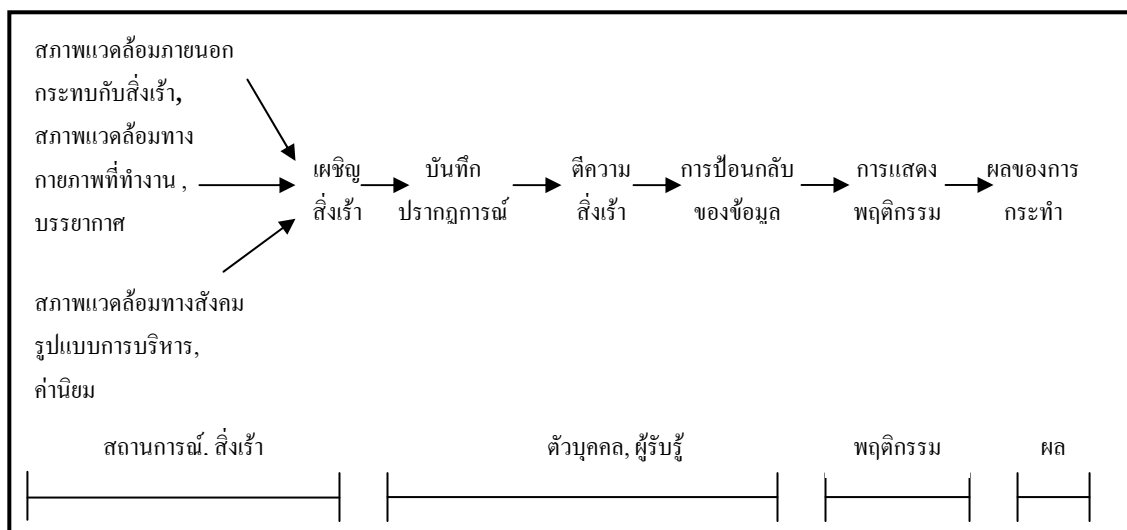
การรับรู้และแสดงออกของผู้รับรู้อาจผ่านการเลือกของผู้รับรู้ ทั้งนี้เพราะปรากฏการณ์ทางการบริหารมีมากมายไม่สามารถรับรู้ได้หมด ผู้รับรู้จึงมักเลือกรับรู้เฉพาะสิ่งเร้าบางสิ่งเร้าหรือสถานการณ์บางสถานการณ์เท่านั้น

2. การบันทึกปรากฏการณ์ เป็นการบันทึกสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในแง่ของข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์ โดยอาศัยประสาทสัมผัสความรู้สึกละเอียดจากสิ่งเร้าอันเป็นการรับรู้ทางสรีระ การบันทึกปรากฏการณ์จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของประสาทสัมผัสของแต่ละบุคคลด้วย

3. การตีความสิ่งเร้า เป็นขั้นตอนในการตีความสิ่งเร้าที่รับรู้มาจากขั้นตอนที่ผ่านมา โดยมุ่งอธิบายความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น การตีความนี้เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อการตีความด้วย เช่น การเรียนรู้ การกล่อมเกลาทางสังคม ค่านิยม วัฒนธรรม และความคาดหวัง ฯลฯ ของบุคคลที่รับรู้ปรากฏการณ์

4. ข่าวสารย้อนกลับ เป็นการพิจารณาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและที่บุคคลติดตาม โดยในขั้นนี้จะเกี่ยวกับความรู้สึกที่บุคคลมีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยทั้งในด้านความเชื่อ ทศนคติและค่านิยมที่มีต่อสิ่งที่รับรู้ ในขั้นนี้จะเป็นเรื่องของการรับรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างแท้จริง

5. ปฏิกริยาโต้ตอบหรือการแสดงพฤติกรรม เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการรับรู้ โดยผู้รับรู้จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมนี้สะท้อนความรู้สึก ค่านิยม และการเรียนรู้ของผู้ที่รับรู้และแสดงพฤติกรรม ซึ่งสรุปกระบวนการการรับรู้ได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการในการรับรู้

ที่มา: วันชัย (2546: 27)

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้

วันชัย (2546: 27-28) กล่าวว่าในการรับรู้ปรากฏการณ์แต่ละเรื่องนั้น มีปัจจัยหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้องและปัจจัยแต่ละประการเหล่านี้ก็จะมีผลกระทบต่อการรับรู้ต่างกันออกไป ทำให้การรับรู้ของบางคนดีและบางคนรับรู้ได้ไม่ดีหรือทำให้บุคคลรับรู้ปรากฏการณ์เดียวกันแตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ได้แก่

1. สถานการณ์ที่บุคคลรับรู้ (Factors in the situation) คือ บรรยากาศหรือบริบทต่างๆ ที่บุคคลรับรู้สถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อการรับรู้ของบุคคลมาก สถานการณ์ที่บุคคลรับรู้ได้แก่ เรื่องของเวลาคือ บุคคลรับรู้เรื่องนั้นในเวลาใด โดยเวลาต่างกัน ความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ก็จะต่างกันตามไปด้วย เช่น เวลาเช้าและเย็น เมื่อบุคคลพบพนักงาน การรับรู้จะต่างกัน นอกจากนี้สถานการณ์ทำงานและสภาพสังคมยังมีผลต่อการรับรู้ที่เกิดขึ้นด้วย
2. สิ่งที่บุคคลรับรู้ (Factors in the target) ได้แก่ วัตถุที่บุคคลรับรู้ ซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้ของบุคคลในการช่วยให้บุคคลรับรู้ได้ดีและถูกต้อง องค์ประกอบของวัตถุที่มีผลต่อการรับรู้ได้แก่ เรื่องของความเข้มของสิ่งที่รับรู้ (ซึ่งคนทั่วไปจะรับรู้สิ่งที่มีความเข้มได้ดีกว่า) ความตรงกันข้ามหรือ

ขัดแย้งกันของสิ่งที่รับรู้ (สภาพที่ไม่ปกติ) ความซ้ำซากจำเจ ความเคลื่อนไหว ความแปลกใหม่และ
คุ้นเคย ภาพพื้น ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ทั้งสิ้น

3. ตัวผู้รับรู้ (Factors in the perceivers) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล
มาก เพราะในกระบวนการรับรู้จะมีการตีความสิ่งที่บุคคลได้รับรู้มา ซึ่งการตีความนี้แต่ละคนก็อาจ
ตีความแตกต่างกันออกไปและทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ
ทัศนคติ แรงจูงใจ ประสบการณ์ ความคาดหวัง ความสนใจและผลประโยชน์ของผู้ที่รับรู้เองด้วย

การรับรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลเข้าใจในสิ่งรอบข้าง ซึ่งบุคคลอาจมีการ
เลือกรับรู้ โดยการประมวลและตีความในสิ่งที่เข้ามากระทบแตกต่างกัน กล่าวคือ มีปัจจัยหลายอย่าง
ที่ทำให้บุคคลรับรู้แตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่บุคคลรับรู้ สิ่งที่บุคคลรับรู้และตัวผู้รับรู้ ซึ่งบุคคล
จะมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองต่อการรับรู้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

สังคมอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของ
กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การก็ทำหน้าที่คล้ายคลึงกันกับ
วัฒนธรรมสังคม ถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการทุเลาลงและงานจะดำเนิน
ไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การ
ไว้ดังต่อไปนี้

ลิทธิโชค (2540: 32) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (Basic
assumptions) ซึ่งถูกสร้างมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องพจญ
กับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผน
นี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไปเพื่อให้เขาได้มีแนวทางที่ถูกต้องใน
การรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

สุนทร (2540: 11) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย
สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและ
ข้อสมมติพื้นฐานของบุคคลจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พิทยา (2541: 129) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่า ควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรและองค์การที่บุคคลทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาเป็นรูปของแบบความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่องและแนวทางปฏิบัติ

วันชัย (2546: 180) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นสิ่งสร้างขึ้นในองค์การ ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่าและความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงานขององค์การ

Robbins (1994: 245) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันของสมาชิกองค์การซึ่งสามารถทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การอื่นๆ ได้

Moorhead and Griffin (1995: 444) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือ การสร้างค่านิยมซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าพฤติกรรมใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับและพฤติกรรมใดไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ

Ouchi (1981 cited in Moorhead and Griffin, 1995: 441) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นการสร้างสัญลักษณ์ พิธีการและเรื่องเล่าที่สื่อสารถึงค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานขององค์การไปสู่พนักงาน

Peter and Waterman (1982 cited in Moorhead และ Griffin, 1995: 441) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง การสร้างค่านิยมร่วมกันที่โดดเด่นและเข้าใจง่ายโดยการถ่ายทอดผ่านทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเล่า วีรบุรุษ ตำนาน คำขวัญและเกร็ดประวัติ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997: 30) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้และการรับรู้นี้จะนำไปสร้างรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยมและความคาดหวัง

Gordon (2002: 374) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างใน

การสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การในรูปแบบของ ค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

ดังนั้นจากความหมายข้างต้นของการรับรู้และวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง การประมวลและตีความของพนักงานต่อสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์การในรูปแบบของ ค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง บรรทัดฐาน ซึ่งเป็นระบบความเข้าใจของสมาชิกในองค์การร่วมกันและแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อสะท้อนถึงความเข้าใจในสิ่งนั้น

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร (2540: 14-19) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งทุกคนหรือส่วนใหญ่เห็นพ้อง เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้น ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์การจึงถือเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction) ซึ่งบุคคลจะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การที่เล็กทีละน้อยตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานใน

หน่วยงานนั้น ซึ่งเป็นวิธีการที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิดวิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนี้พนักงานจะเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ รวมถึงเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง โดยหลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อและทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นคือการกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. เป็นการสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การโดยใช้สัญลักษณ์ (Symbol) สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ดังกล่าว

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

ความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Smircich (1983 อ้างถึงใน สุนทร, 2540: 7-10) ได้ให้แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้ 2 แนวทางหลัก ดังนี้

แนวทางที่หนึ่ง วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ฯลฯ ดังนั้นสำหรับแนวทางนี้วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่องค์การมี (Culture is something an organization has)

แนวทางที่สอง วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่ง และไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวองค์การเองทั้งหมดคือ วัฒนธรรมหนึ่งๆ นั่นคือ

ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ดังนั้นสำหรับแนวทางนี้วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่องค์กรเป็น (Culture is something an organization is)

สุนทร (2540) ได้เสนอแนวทางที่สามของวัฒนธรรมองค์กรที่นอกเหนือไปจาก Smircich ซึ่งความคิดทางวัฒนธรรมองค์กรแนวทางที่สามนี้ กล่าวคือ เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์กรซึ่งแสดงออกมาให้เห็นและเป็นทั้งค่านิยมความคิดภายในจิตใจ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวความคิดพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์กรสามแนวทาง

แนวทางที่หนึ่ง	แนวทางที่สอง	แนวทางที่สาม
1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวในองค์กร	1. วัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนในองค์กร	1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกและค่านิยมความคิดภายในจิตใจ
2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งทำให้เกิดผล	2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ซึ่งทำให้เกิดผล	2. เน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติมากกว่ายึดติดกับปรัชญาความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง ส่งผลให้
2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ	2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ	2.1 ควรใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กัน
2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้วัดได้ จิตใจของมนุษย์ไม่กำหนดมันขึ้นมาเอง	2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคน	
2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่กลุ่ม/องค์กร	2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่ตัวบุคคลแต่ละคน กล่าวคือ สนใจค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน	
3. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้	3. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการ ทำได้เพียงพยายามอธิบายหรือตีความหมาย	3. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจคนและเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวทางที่หนึ่ง	แนวทางที่สอง	แนวทางที่สาม
4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร	4. สมาชิกขององค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร	4. ผู้ก่อตั้ง ผู้นำ และสมาชิกองค์กรต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดทิศทางวัฒนธรรมองค์กร
5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกัน	5. วัฒนธรรมแต่ละองค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์กรอื่นเลย	5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีทั้งส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและส่วนที่เหมือนกับองค์กรอื่น
6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้นและสัมผัส) ซึ่งเป็นวัตถุวิสัย	6. เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิดหรือจิตใจของแต่ละคน (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) ซึ่งเป็นอัตวิสัย	6. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ควบคุมหรือจัดการได้ระดับหนึ่ง
7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการ	7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดหนึ่งที่ช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น	7. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและใช้สิ่งนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ

ที่มา: สุนทร (2540: 7)

ในขณะที่ Robbins (1994: 245) ได้แบ่งคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) เป็นระดับความรับผิดชอบ ความอิสระที่แต่ละบุคคลมีอยู่
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) เป็นระดับที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการต่อต้าน คัดค้าน ให้มีการเปลี่ยนแปลงและเกิดความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การร่วมมือกัน (Integration) ระดับที่หน่วยงานในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support) เป็นระดับที่ผู้จัดการได้จัดให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน ช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าในฐานะของกลุ่มงานเฉพาะหรือกลุ่มวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward system) เป็นระดับของการจัดสรรรางวัล (นั่นคือ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น) โดยพื้นฐานมาจากผลการปฏิบัติงาน ความชอบ หรืออื่น ๆ
9. การอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) เป็นระดับความอดทนที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผยแล้ว
10. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) เป็นระดับการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด เนื่องจากระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้ Peter และ Waterman (1982 อ้างถึงใน Moorhead และ Griffin, 1995: 451-453) ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กร ไว้ดังนี้

1. อคติในการตัดสินใจ (Bias for action) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะใช้อคติในการตัดสินใจ ผู้จัดการจะสามารถตัดสินใจได้ตลอดเวลา แม้ว่าจะมีข้อมูลไม่เพียงพอก็ตาม เพราะการตัดสินใจช้าก็เปรียบเสมือนกับไม่ได้ตัดสินใจ
2. ให้ความใกล้ชิดต่อลูกค้า (Stay close to the customer) การที่องค์กรให้ความสนใจต่อลูกค้าและตอบสนองในสิ่งที่จำเป็นจะทำให้องค์กรมีการปฏิบัติที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ องค์กรต้องเสนอคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้อย่างที่องค์กรอื่นสู้ไม่ได้ มีสินค้าที่ใช้ได้ผลจริง

และทนทาน ให้ความแตกต่างที่ไม่เหมือนใคร ลูกค้าทุกคนได้รับบริการในระดับดีเท่าเทียมกัน พนักงานพร้อมจะทุ่มเทเพื่อให้บริการที่ดีเยี่ยม มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นจำนวนมากที่ได้ ความคิดในการผลิตสินค้าที่ดีที่สุดจากลูกค้า ซึ่งมาจากการรับฟังอย่างตั้งใจและสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความพอใจของลูกค้า

3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship) องค์กรที่สำเร็จได้ต้องต่อสู้กับความล่าช้าและการปกครองแบบราชการในองค์กรใหญ่ๆ โดยการทำองค์กรให้เล็กลง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกับส่วนที่เล็กลงนี้ได้ ทำให้เกิดอิสระและความสร้างสรรค์ขึ้นในแต่ละส่วน

4. เพิ่มศักยภาพแก่บุคคล (Productivity through people) องค์กรจำเป็นต้องยอมรับว่าทรัพยากรที่มีค่าที่สุดคือคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือผู้จัดการก็ตาม จะต้องทำให้ทรัพยากรเหล่านี้มีการพัฒนามากขึ้น ซึ่งในการทำให้เกิดความผูกพันต่อพนักงานนี้ไม่ใช่เพียงแค่เขียนหรือประกาศไว้เท่านั้น แต่จะต้องปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพและให้เกียรติ

5. การจัดการในทางปฏิบัติ (Hands-on management) ผู้จัดการในองค์กรควรให้ความสำคัญกับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านธุรกิจพื้นฐานขององค์กร การเงิน การจัดการ เป็นต้น

6. ยึดมั่นในสิ่งที่ชำนาญ (Stick to the knitting) องค์กรควรให้ความสำคัญกับงานที่ตนถนัดเท่านั้น ไม่ควรขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่นใดซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมของตน

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple form lean staff) องค์กรควรมีลำดับชั้น การบังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ไม่มากเกินไปนัก และผู้จัดการควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าจำนวนพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของตน

8. มีการจัดการที่เข้มงวดและผ่อนคลายในขณะเดียวกัน (Simultaneously loosely and tightly organized) องค์กรต้องมีการจัดการที่เข้มงวด เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเชื่อในค่านิยมเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันได้ ในขณะเดียวกันการจัดการแบบผ่อนคลายจะมีขึ้นการบังคับบัญชา จำนวนพนักงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ น้อยกว่า ซึ่งการจัดการแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง

ค่านิยมแบบพ่อนปรนนี้เกิดจากค่านิยมพื้นฐานอื่น ๆ ทั้ง 7 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในการตัดสินใจของบุคคลจะอาศัยค่านิยมต่าง ๆ ประกอบกัน นั่นคือโครงสร้างของวัฒนธรรมที่เข้มงวดจะทำให้เกิดโครงสร้างที่พ่อนปรนขึ้นได้ในที่สุด

Hofstede, Neuijen, Ohayv, et al. (1990 cite in Hofstede, 1998: 247) กล่าวว่า IRIC (The Institute for Research on Intercultural Cooperation, The Netherlands) ได้ทำงานวิจัยมุ่งศึกษาไปที่วัฒนธรรมองค์การมากกว่าวัฒนธรรมของประเทศ โดยมีการรวบรวมข้อมูลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพกับ 20 องค์การ และได้พบวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด 6 มิติ โดยสามารถอธิบายถึงส่วนต่างๆ ที่หลากหลายในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1.1 วัฒนธรรมเน้นกระบวนการหรือเน้นผลงาน (Process-orientated versus results orientated cultures) ในยุคดั้งเดิมนั้น การทำงานจะอาศัยเทคนิคเดิมเป็นประจำและการแบ่งหน่วยงานก็จะเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ต่อมาการทำงานก็เริ่มแปรเปลี่ยนโดยอาศัยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดผลงาน มิตินี้จะถูกนำไปสัมพันธ์กับระดับการรับรู้วัฒนธรรมของพนักงานในองค์การที่เหมือนกัน ในหน่วยงานที่เน้นผลงาน พนักงานทุกคนจะรับรู้การปฏิบัติงานในทิศทางที่เหมือนกัน แต่ในหน่วยงานที่เน้นกระบวนการ จะมีความแตกต่างกันมากมายในการรับรู้ของฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ระดับความเหมือนกันของวัฒนธรรมจะเป็นตัววัดของความเข้มแข็งมีการศึกษายืนยันมาแล้วว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีการเน้นที่ผลงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ

1.2 วัฒนธรรมเน้นงานหรือเน้นคน (Job-orientated versus employee-orientated) ในยุคดั้งเดิมสำหรับวัฒนธรรมที่เน้นงานนั้น มีความเชื่อว่าความรับผิดชอบของพนักงานคือ การปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนวัฒนธรรมที่เน้นการดูแลพนักงานจะมีการดูแลพนักงานในเรื่องการใช้ชีวิตที่ดีมากขึ้น ในการศึกษาของ IRIC พบว่าการเน้นงานและการเน้นคนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและไม่ใช่วางเลือกทางเดียวของผู้จัดการ ตำแหน่งต่างๆ ในมิตินี้โดยมากจะเป็นผลลัพธ์ของปัจจัยทางประวัติศาสตร์ คล้ายกับปรัชญาของผู้ก่อตั้งนั่นเองและมีการปรากฏตัวหรือการขาดหายไปของประวัติศาสตร์เนื่องจากสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจกับกลุ่มบุคคลที่ถูกไล่ออกจากองค์การไป

1.3 วัฒนธรรมมองมุมแคบหรือมองมุมกว้าง (Parochial versus professional cultures) ในยุคดั้งเดิมการบรรจพพนักงานพิจารณาจากระดับการศึกษาที่สูง ความเชี่ยวชาญ แต่ต่อมาพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน ในทางสังคมวิทยาเป็นที่รู้จักมานานในมิตินี้ เปรียบเหมือนสิ่งที่อยู่

ภายในประเทศกับสิ่งที่อยู่ทั่วโลก นอกจากนี้ยังเปรียบได้กับความแตกต่างระหว่างการอ้างอิงจากกรอบภายในและภายนอก

1.4 วัฒนธรรมระบบเปิดหรือระบบปิด (Open system versus closed system cultures) มิตินี้จะอ้างอิงถึงรูปแบบการสื่อสารภายในและภายนอกที่เป็นแบบธรรมดาทั่วไป เพื่อทำให้เกิดความง่ายในการสื่อสารกับบุคคลภายนอกและพนักงานใหม่ที่ได้รับการยอมรับ

1.5 วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบหลวมๆหรือเน้นการควบคุมแบบเข้มงวด (Loosely versus tightly controlled cultures) มิตินี้จะเกี่ยวกับระดับของความเป็นทางการและความตรงต่อเวลาภายในองค์กร มิตินี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในการทำงาน เช่น องค์กรธนาคารจะได้รับการคาดหวังให้เป็นงานที่ต้องแสดงการควบคุมที่เข้มงวดในขณะที่องค์กรโฆษณาจะมีการควบคุมที่หลวมๆ

1.6 วัฒนธรรมเน้นหลักเกณฑ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงาน (Normative versus pragmatic cultures) มิตินี้อธิบายถึงการทำงานที่เน้นความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะกับลูกค้า ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจะอยู่ในวัฒนธรรมที่เน้นผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปรับใช้กฎเกณฑ์จะอยู่ในวัฒนธรรมที่เน้นมาตรฐานในการทำงานซึ่งจะมีความเข้มงวด

ตารางที่ 2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทั้งหกมิติ

1. วัฒนธรรมเน้นกระบวนการ	วัฒนธรรมเน้นผลงาน
- พนักงานจะหลีกเลี่ยงที่จะพูดถึงความเสี่ยง - พนักงานจะใช้เวลาพยายามน้อย - กิจกรรมในทุกวันจะเป็นเช่นเดิม	- สามารถเผชิญกับสถานการณ์แปลกใหม่ได้เป็นอย่างดี - พนักงานจะใช้เวลาพยายามอย่างมาก - กิจกรรมในทุกวันจะมีความท้าทายใหม่
2. วัฒนธรรมเน้นงาน	วัฒนธรรมเน้นคน
- จะมีความกดดันสำหรับงานที่ได้รับทำ - การตัดสินใจที่สำคัญจะทำโดยบุคคล - องค์การจะสนใจแต่งงานที่พนักงานทำเท่านั้น	- ใส่ใจกับปัญหาของพนักงาน - การตัดสินใจที่สำคัญจะทำโดยกลุ่ม - องค์การจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับสวัสดิการของและครอบครัวของพนักงาน
3. วัฒนธรรมมองมุมแคบ	วัฒนธรรมมองมุมกว้าง
- จะไม่คิดไกลไปข้างหน้า - บรรทัดฐานขององค์การจะเป็นตัวปรับพฤติกรรมในการทำงานและพฤติกรรมที่บ้าน - คัดเลือกพนักงานโดยดูด้านครอบครัว สังคม โรงเรียน	- คิดถึงไกลถึงอนาคตข้างหน้า - ชีวิตความเป็นส่วนตัวของพนักงานจะนำไปกับงาน - คัดเลือกพนักงานที่ความสามารถเท่านั้น
4. วัฒนธรรมระบบเปิด	วัฒนธรรมระบบปิด
- องค์การและพนักงานจะเป็นลักษณะเปิดเผยต่อพนักงานใหม่และบุคคลภายนอก - ทุกคนจะสามารถเข้ากับองค์การได้ - พนักงานใหม่ใช้เวลาเล็กน้อยเพื่อทำให้รู้สึกที่องค์การคือบ้าน	- องค์การและพนักงานจะเป็นลักษณะปิดและเป็นความลับแม้แต่คนภายในองค์การ - จะมีบุคคลพิเศษเท่านั้นที่จะเข้ากับองค์การได้ - พนักงานใหม่ใช้เวลามากกว่า 1 ปี เพื่อที่จะรู้สึกที่องค์การคือบ้าน
5. วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบหลวมๆ	วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบเข้มงวด
- ไม่มีใครตระหนักถึงค่าใช้จ่าย - การนัดประชุมกันจะมีความตรงต่อเวลาโดยประมาณ - มักไม่จริงจังเกี่ยวกับงานและองค์การ	- ทุกคนจะตระหนักถึงค่าใช้จ่าย - การนัดประชุมจะมีความตรงต่อเวลามาก - มักจะจริงจังเกี่ยวกับงานและองค์การ
6. วัฒนธรรมเน้นหลักเกณฑ์	วัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงาน
- เน้นความถูกต้องตามกระบวนการในการทำงาน - กระบวนการที่ถูกต้องสำคัญมากกว่าผลลัพธ์ - มีจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานสูง แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในผลลัพธ์นั้น	- เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า - ผลลัพธ์จะสำคัญมากกว่ากระบวนการ - มีจริยธรรมเน้นไปตามผลการปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งที่ต้องทำไปไปตามกฎเกณฑ์

ที่มา: Hofstede (1998: 248)

จากตารางที่ 2 Hofstede ได้กล่าวว่า IRIC ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 มิติ โดยในแต่ละมิติจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกัน สำหรับการวัดค่าจะวัดจาก 0 ถึง 100 โดย 0 แทนค่าเป็นด้านหนึ่ง ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นกระบวนการ วัฒนธรรมเน้นงาน วัฒนธรรมมองมุมแคบ วัฒนธรรมระบบเปิด วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบหลวมๆ และวัฒนธรรมเน้นหลักเกณฑ์ ส่วน 100 แทนค่าในอีกด้านหนึ่ง ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นผลงาน วัฒนธรรมเน้นคน วัฒนธรรมมองมุมกว้าง วัฒนธรรมระบบปิด วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบเข้มงวดและวัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการหลายท่าน สามารถแบ่งแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การได้ออกเป็น 3 แนวคิด โดยแนวคิดแรกเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งนามธรรม ซึ่งเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก ส่วนแนวคิดที่สองได้ให้วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้น และแนวคิดที่สามก็ได้รวบรวมแนวคิดของสองแนวคิดแรก โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เป็ทั้งรูปธรรมและนามธรรม ที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

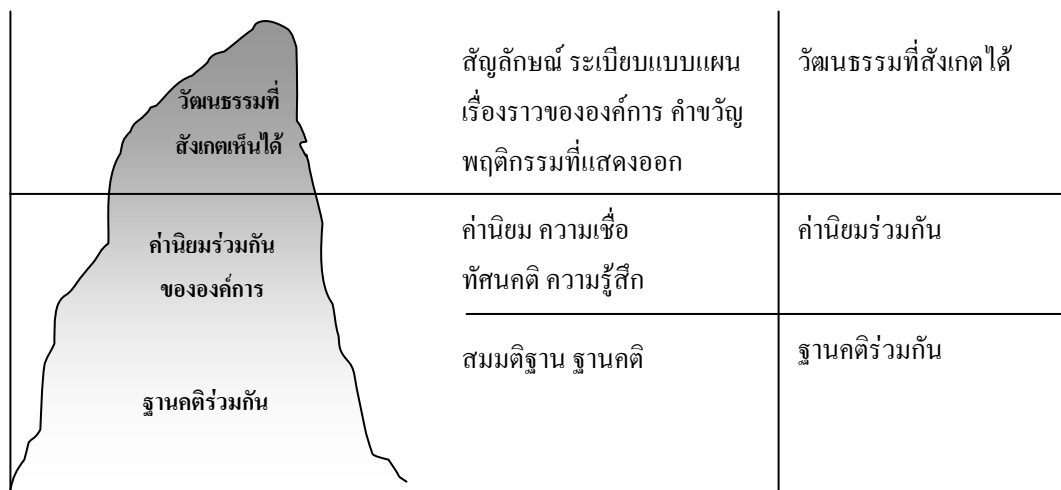
วันชัย (2546: 180-181) กล่าวว่า จากการที่วัฒนธรรมมีความหมายกว้างและมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้ หรือเห็นได้ชัดและสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรม คือมีทั้งส่วนที่เป็นหน้าฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อภายใน วันชัยจึงได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นแนวทางที่องค์การถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์การ วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่างๆขององค์การ สัญลักษณ์ในองค์การ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน คำานานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์การ

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

3. ฐานคติร่วมกัน (Common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุดกล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

วันชัย ได้อธิบายถึงระดับวัฒนธรรมองค์กรอีกว่า วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วนบนซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้ยาก โดยจะเป็นลักษณะของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แสดงได้ดังแผนภาพ

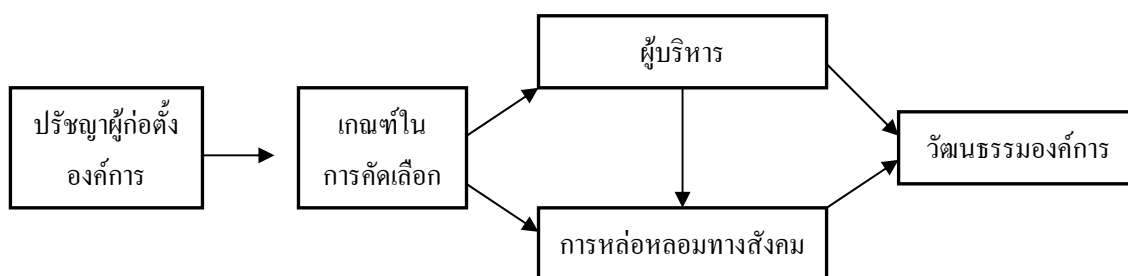


ภาพที่ 4 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: วันชัย (2546: 181)

การสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์กร

Robbins (1994: 249-255) ได้สรุปการสร้างและรักษาวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมดั้งเดิมจะได้รับมาจากปรัชญาผู้ก่อตั้งองค์กร ซึ่งสิ่งนี้มีอิทธิพลที่แข็งแกร่ง ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการจ้างงาน พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันจะช่วยสร้างวัฒนธรรมว่าวัฒนธรรมไหนเป็นที่ยอมรับ และพฤติกรรมไหนไม่เป็นที่ยอมรับ พนักงานจะหล่อหลอมทางสังคมได้อย่างไร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของความสำเร็จ ในการประสมประสานค่านิยมของพนักงานใหม่กับองค์กร โดยกระบวนการคัดเลือกและความชอบของผู้บริหารระดับสูง ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การสร้างวัฒนธรรม

ที่มา: Robbins (1994: 255)

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ได้รับการยอมรับ วัฒนธรรมที่สร้างมาแบบนี้จะถูกขับออกไป อะไรคือสิ่งที่มีอิทธิพลในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร อะไรเป็นแรงกระตุ้นและรักษาสีนั้นไว้ ซึ่งการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายโดยละเอียดได้ดังนี้

1. การเริ่มวัฒนธรรมองค์กร

ธรรมเนียมปฏิบัติในปัจจุบันขององค์กร ประเพณีและการทำบางสิ่ง โดยส่วนมากมาจากสิ่งที่ได้ทำมาก่อนหน้านี้และระดับของความสำเร็จกับความพยายามอดทนที่เคยมักทำ ซึ่งนำไปสู่แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีบุคคลที่ริเริ่มเรียกว่า ผู้ก่อตั้ง

ผู้ก่อตั้งองค์กรจะมีอิทธิพลหลักในการก่อตั้งวัฒนธรรมก่อน และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในสิ่งที่องค์กรควรจะเป็นโดยเป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่บุคคลใน

องค์การยึดถือและปฏิบัติตาม นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเป็นสิ่งที่จัดลักษณะองค์การที่ส่งผลทำให้สมาชิกองค์การเกิดความประทับใจต่อองค์การและผู้ก่อตั้งได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาไปตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยบางครั้งอาจมีความแตกต่างบางประการระหว่างอคติของสมาชิกและข้อสมมติฐานของผู้ก่อตั้ง

2. การรักษาให้วัฒนธรรมคงอยู่

องค์การสามารถรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ได้โดยการให้พนักงานได้รับประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักจะฝึกกระตุ้นในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ การคัดเลือกเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การฝึกอบรมและกระบวนการพัฒนาอาชีพ วัฒนธรรมต่างๆ รางวัลเพื่อสนับสนุนและการลงโทษ (และแม้แต่การไล่ออก) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำหามาก และมี 3 สิ่งที่สำคัญที่สามารถรักษาวัฒนธรรม นั่นคือ การคัดเลือกพนักงาน (Select practices) พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง (The action of top management) และวิธีการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization method)

2.1 การคัดเลือก (Selection)

เป้าหมายที่ชัดเจนของกระบวนการคัดเลือกคือเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคคลซึ่งมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติงานภายในองค์การได้สำเร็จ การตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการจ้างบุคคลเข้ามาทำงานมักถูกกละเลย ซึ่งมีความสำคัญ นั่นคือการพิจารณาความเหมาะสมระหว่างบุคคลที่ได้รับคัดเลือกกับองค์การ นอกจากนี้ กระบวนการคัดเลือกจะทำให้ผู้สมัครได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การและหากบุคคลรับรู้ความขัดแย้งระหว่างค่านิยมของตนและขององค์การ บุคคลสามารถเลือกตัดสินใจได้ในการคัดเลือก ดังนั้นองค์การควรจะต้องจัดทางเลือกเป็นสองทาง โดยอนุญาตให้พนักงานหรือผู้สมัครยกเลิกสัญญาการผูกมัดได้ กระบวนการคัดเลือกจะสามารถรักษาวัฒนธรรมโดยเลือกบุคคลที่มีค่านิยมไม่ตรงกับองค์การออกไป

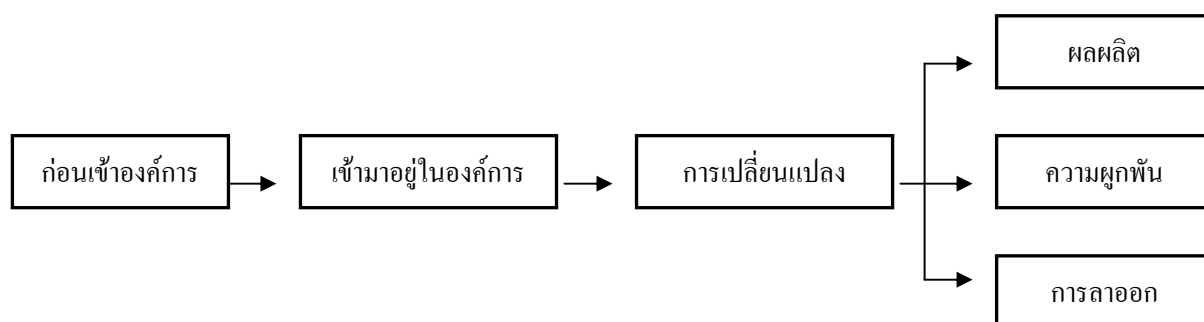
2.2 ผู้บริหารระดับสูง (Top management)

พฤติกรรมและคำพูดของผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลหลักต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจะสร้างบรรทัดฐานในองค์การ ซึ่งอาจมีความเสี่ยงคือ ผู้บริหารจะสร้างอะไรก็ได้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การแต่งตั้งที่เหมาะสมเป็นอย่างไร พฤติกรรมที่ดีเป็นอย่างไร การสนับสนุนและรางวัลอื่น ๆ และความชอบ

2.3 การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization)

ถึงแม้ว่าการสรรหาและคัดเลือกจะทำให้ได้พนักงานที่มีความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากพนักงานใหม่ยังไม่ได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่ จะทำให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์การน้อย และอาจทำให้เกิดการขัดขวางความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติในสถานที่นั้น ดังนั้นองค์การจะต้องทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การซึ่งกระบวนการปรับนี้ เรียกว่า การหล่อหลอมทางสังคม

การหล่อหลอมทางสังคม เป็นแนวคิดของกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ ก่อนเข้าองค์การ (Prearrival) เข้ามาอยู่ในองค์การ (Encounter) และการเปลี่ยนแปลง (Metamorphosis) ดังแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้



ภาพที่ 6 รูปแบบการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization)

ที่มา: Robbins (1994: 253)

Robbins กล่าวว่าในขั้นแรกนั้นห้อมล้อมไปด้วยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกใหม่จะเข้ามาในองค์การ ในขั้นที่สอง พนักงานใหม่จะมองสิ่งที่องค์การชอบและอยากจะทำให้พนักงานเป็นในสิ่งที่คาดหวังและความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไป และในขั้นที่สามเป็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว พนักงานใหม่จะใช้ทักษะตามความต้องการของงาน การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในบทบาทใหม่และทำการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมกลุ่มและบรรทัดฐาน ในกระบวนการ 3 ขั้นตอนนี้ มีผลกระทบต่อผลผลิตของพนักงานใหม่ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การและการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การ

จากการทบทวนเอกสารข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การที่บุคคลจะเข้าใจวัฒนธรรมองค์การได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการรับรู้ กล่าวคือ มีการประมวล ตีความข้อมูลต่างๆ และแสดงออกมาด้วยพฤติกรรมที่สื่อถึงความเข้าใจในสิ่งนั้น ดังนั้นการศึกษาวรรณกรรมองค์การของงานวิจัยนี้จึงต้อง

ศึกษาถึงการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ จากการทบทวนแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางของ IRIC ซึ่งกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่ค่อนข้างครอบคลุมลักษณะการทำงานของพนักงาน โดยแยกองค์ประกอบเป็น 6 มิติ ซึ่งในแต่ละมิติจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านที่มีลักษณะตรงข้ามกัน ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นกระบวนการหรือเน้นผลงาน วัฒนธรรมเน้นงานหรือเน้นคน วัฒนธรรมมองมุมแคบหรือมองมุมกว้าง วัฒนธรรมระบบเปิดหรือระบบปิด วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบหลวมๆ หรือเน้นการควบคุมแบบเข้มงวดและวัฒนธรรมเน้นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานหรือเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การเพียงด้านเดียว เพื่อที่จะสามารถวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานโดยรวมได้ ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมเน้นผลงาน วัฒนธรรมเน้นคน วัฒนธรรมมองมุมกว้าง วัฒนธรรมระบบปิด วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบเข้มงวดและวัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงาน

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเป็นเครื่องมือช่วย ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี อุปกรณ์ต่างๆ และที่สำคัญคือบุคคลซึ่งหากองค์การสามารถทำให้บุคคลที่มีศักยภาพเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ องค์การจะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีพลังทั้งกายและใจซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

ภรณ์ (2529: 97) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ทศนคติของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์การ ความรู้สึกผูกพันในองค์การมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพหรือแค่เพียงการดำรงอยู่ในองค์การเท่านั้น เพราะยังรวมไปถึงการที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

Sheldon (1971: 143) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การในทางบวก ทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และเกิดเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Buchanan (1974 cite in Marsh และ Mannari, 1977: 57) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความเต็มใจของพนักงานในองค์การที่แสดงถึงความพยายามในการสนับสนุนองค์การสูงมากและมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การรวมถึงยอมรับเป้าหมายและค่านิยมหลักขององค์การตลอดจนมององค์การในทางบวก

Mowday, Porter, and Steers (1982: 20) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Kanter (1986 cited in Mowday, Porter, and Steers, 1982: 20) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้องค์การที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Hall, et al. (1970 cited in Steers and Porter, 1983: 442) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และมีผลทำให้บุคคลมีความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การเพิ่มมากขึ้น

Steers (1991: 79) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องด้วยกับองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการ ได้แก่

1. การที่บุคคลเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความยินดีที่จะใช้ความพยายามในความสามารถเพื่อสนับสนุนองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกในองค์การ

ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของตนอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้การบรรลุซึ่งผลสำเร็จขององค์การมีความมั่นคงต่อไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานและเกิดความจงรักภักดีให้แก่องค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Steers and Porter (1983: 442) ได้เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย 2 ด้านคือ

1. ความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitude commitment) เป็นความผูกพันในเชิงลึกระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือเป็นความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์กรและลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยองค์กรจะต้องการรักษาสมาชิกเอาไว้เพื่อที่จะช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ ซึ่งในความผูกพันทางด้านทัศนคตินี้ ได้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

การที่บุคคลเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
ความยินดีที่จะใช้ความพยายามในความสามารถเพื่อสนับสนุนองค์กร
ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกในองค์กร

2. ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavior commitment) เป็นการที่บุคคลถูกผูกมัดหรือถูกสร้างขอบเขตพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการลงทุนในด้านพฤติกรรมให้แก่องค์กรจนไม่อาจถอนตัวได้ จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะถูกผูกมัดกับองค์กร เนื่องจากต้องสูญเสียผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายอย่างมากเมื่อต้องลาออกจากองค์กร หากได้ทำงานมากกว่า 20 ปีหรือมากกว่านั้น

ในขณะที่ Miner (1992: 124-128) ได้สนับสนุนแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Steers and Porter (1983) ซึ่งได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitude commitment) เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะเป็นในลักษณะของความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจทุ่มเทให้กับการทำงานตลอดจนการต้องการที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกในองค์กร

2. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavior commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง คงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง คงเส้นคงวา ไม่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและ

พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์การ และเป็นการยากหรือเป็นไปได้ที่จะเรียกการลงทุนส่วนนั้นกลับคืน

สอดคล้องกับแนวคิดของ ทรณี (2529: 97) ที่ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันเป็นทางการต่อองค์การ (Formal attachment) ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด
2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) หมายถึง การที่พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

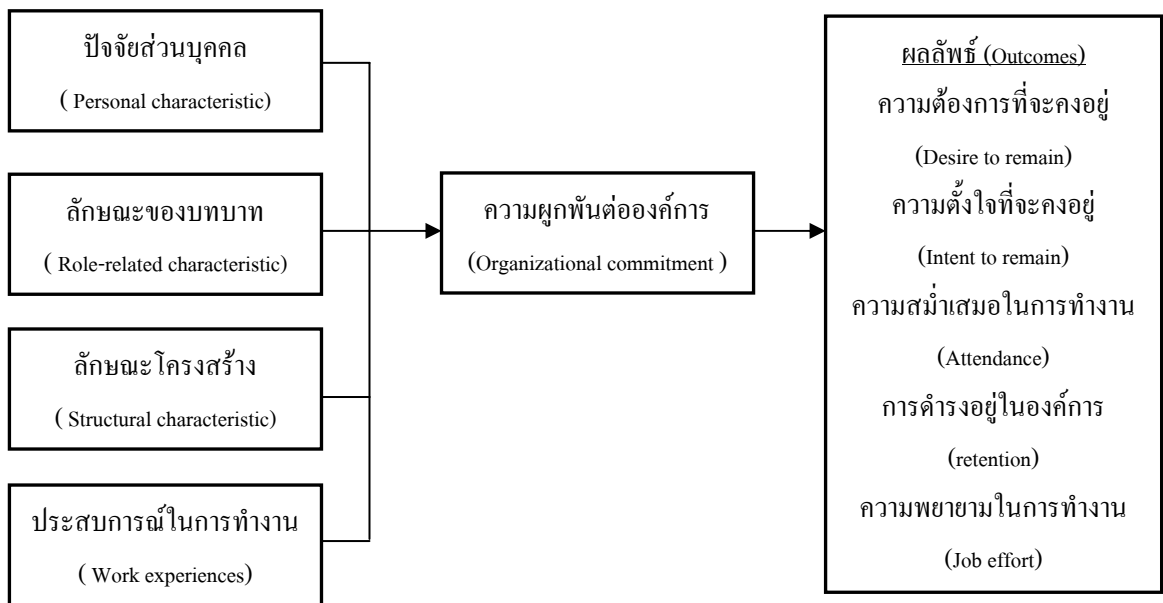
นอกจากนี้ George and Jones (1999: 96) ได้แยกประเภทของความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ประเภท คือ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกและความผูกพันทางการคงอยู่

1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective commitment) จะดำรงอยู่เมื่อพนักงานรู้สึกมีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ มีความเชื่อ ศรัทธาและรู้สึกดีกับองค์การและยืนยันหยัดที่จะอยู่กับองค์การ ถูกผูกมัดกับองค์การและตั้งใจที่จะทำแต่สิ่งที่ดีต่อองค์การ
2. ความผูกพันทางการคงอยู่ (Continuance commitment) จะดำรงอยู่เมื่อพนักงานได้รับความผูกมัดไม่มาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่พนักงานไม่มีความต้องการจะทำแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพราะหากพนักงานต้องออกไปจากองค์การแล้วจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงตามมา เช่น สูญเสียตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน เงินบำนาญและประโยชน์อื่นๆ

ในความผูกพันทั้งสองด้านนี้ ความผูกพันด้านความรู้สึกจะมีผลทางบวกต่อพนักงานและองค์การมากกว่าความผูกพันทางการคงอยู่

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ทำให้เกิดผลต่างๆ

Steers and Porter (1983) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล บทบาทและงานที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งแสดงแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ทำให้เกิดผลต่าง ๆ

ที่มา: Mowday, Porter, and Steers (1982 cited in Steers and Porter, 1983: 30)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal characteristic) ได้แก่ อายุ ฐานะ การศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
2. ลักษณะของบทบาท (Role-related characteristic) ได้แก่ ขอบข่ายของงานหรือความท้าทายของงาน(Job scope or challenge) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) บทบาทที่คลุมเครือ (Role ambiguity) และบทบาทที่มากเกินไป (Role overload)
3. ลักษณะของโครงสร้าง (Structural characteristic) พบว่า ความเป็นทางการ (Formalization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) นั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์ในการทำงาน(Work experiences) ได้แก่ ทักษะที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ

ปัจจัยทั้งสี่ นั้นจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและทำให้เกิดผลลัพธ์ต่าง ๆ คือ ความต้องการและความตั้งใจที่จะคงอยู่ ความสม่ำเสมอในการทำงาน การดำรงอยู่ในองค์กร ความพยายามในการทำงาน

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

Mowday, Porter, and Steers (1982: 137-142) ได้พิจารณาถึงผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างแนบแน่นใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นต่อบุคคล (Consequences for individuals) ในการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรระดับบุคคลนั้น พบว่า จะทำให้พนักงานเพิ่มความพยายามในการทำงาน ลดการขาดงาน การลาออกและความเฉื่อยในการทำงาน

ในผลที่ดีนั้น การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงอาจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล และทำให้เพิ่มความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ความมั่นคง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน เป้าหมายในชีวิตและการจินตนาการตนเองในทางบวก ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง

ในผลเสียนั้น ในบางทีการที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจนเกินไปอาจทำให้ลดโอกาสในความก้าวหน้าของอาชีพและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นอกจากนี้ในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าของบุคคลอาจจะเห็นผลในตอนที่มีการเปลี่ยนงานและได้รับงานที่ทำทนายซึ่งบางครั้งการที่บุคคลมีระดับความผูกพันสูงมากอาจทำให้เกิดความเครียดและส่งผลกระทบต่อบุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็นครอบครัว สังคมรอบข้าง เป็นต้น

2. ผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่ม (Consequences for work groups) ถึงแม้ว่ากลุ่มทำงานในองค์กรจะได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ในผลดีนั้น กลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรและปรองดองกัน จะทำให้สมาชิกกลุ่มใหญ่มีความมั่นคงและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย นอกจากนี้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากมักจะไม่นำผลงานและลาออกจากงาน Mowday, Porter, and Steers พบว่าความผูกพันต่อองค์กรอาจทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นในระดับสูง

ในผลเสียนั้น กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง สมาชิกในกลุ่มอาจมีมุมมองและวิธีคิดที่เหมือนกันมากเกินไป จึงอาจทำให้ลดความคิดสร้างสรรค์และการปรับตัว ถึงแม้ว่ากลุ่มนั้นจะมีความเหนียวแน่นกันสูง อาจทำให้บุคคลทำการมีความเป็นพวกพ้องมากเกินไปจนทำให้มองข้ามข้อเสียของกลุ่มตนเองไป (Groupthink)

3. ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Consequences for organization)

ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรนั้นสำหรับกลุ่มที่มีสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง มักจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลด้วย อีกทั้งการที่ทำให้มีการลดอัตราการลาออก การขาดงานและการเฉื่อยชาจะทำให้ลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง

ในขณะที่ Steers and Porter (1983: 444-445) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กร 4 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน (Commitment and job performance) พบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม แต่มีความสัมพันธ์กันน้อย เพราะผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยหลายๆ อย่างร่วมกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถคาดหวังได้ว่าความผูกพันจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว

2. ความผูกพันต่อองค์กรกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร (Commitment and tenure) Steers and Porter กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรจึงคาดว่าความผูกพันน่าจะมีผลสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในความจริงค้นพบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

3. ความผูกพันต่อการจัดการกับการขาดงานของพนักงาน (Commitment and employee absenteeism) ทฤษฎีของ Steers and Porter ทำนายว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อการจัดการในระดับสูงจะถูกจูงใจให้มีส่วนร่วมมากกว่า ดังนั้นพนักงานนี้จะสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าบุคคลจะไม่สนุกกับงานนั้นเท่าไร แต่ถ้าเมื่อใดความผูกพันของพนักงานไปอยู่ที่อื่น เช่น ครอบครัว กีฬา ก็จะมีแรงผลักดันให้มีส่วนร่วมในการทำงานน้อยลง ดังนั้นความผูกพันต่อการจัดการสามารถแสดงอิทธิพลต่อการเข้าร่วมงานของพนักงานได้

4. ความผูกพันต่อการจัดการกับการลาออกจากงานของพนักงาน (Commitment and employee turnover) ภายในกรอบทฤษฎีแนวคิดของความผูกพันต่อการจัดการแนะนำว่า ความผูกพันต่อการจัดการจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่หลากหลาย ซึ่งสามารถคาดเดาได้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันอยู่ในระดับสูงมักจะใช้ความพยายามในงานในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีความผูกพันอยู่ในระดับต่ำกว่าและเป็นไปได้ที่จะมีระดับผลการปฏิบัติงานดีกว่า มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนานกว่า และมีบันทึกการให้ความร่วมมือมากกว่า อย่างไรก็ตามจากทฤษฎีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นความผูกพันต่อการจัดการสามารถทำนายได้ดีที่สุดคือ การลาออก พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูงจะต้องการคงอยู่กับองค์กร และทำงานมุ่งไปยังเป้าหมายขององค์กร เพราะฉะนั้นจะละทิ้งองค์กรน้อยกว่า จึงรู้สึกว่ามันเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันต่อการจัดการร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ในแบบจำลองที่ครอบคลุมการลาออกของพนักงาน

จากการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อการจัดการ Steers และ Porter ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อการจัดการมีสององค์ประกอบ คือ ความผูกพันต่อการจัดการทางด้านทัศนคติและความผูกพันต่อการจัดการทางด้านพฤติกรรมโดยมีความสอดคล้องกับ Miner (1992) และ ภรณ์ (2529) ซึ่งโดยเนื้อหาแล้วมีความชัดเจนและครอบคลุมในตัวบุคคล โดยสิ่งที่เราต้องการทราบทั้งจากภายใน คือ ความคิด ความรู้สึก ความต้องการซึ่งเป็นความผูกพันต่อการจัดการทางทัศนคติ และจากภายนอก คือ การแสดงออกมาด้วย การกระทำที่เห็นอย่างชัดเจน รวมถึงปฏิกิริยาตอบรับต่างๆ ซึ่งเรียกว่า ความผูกพันต่อการจัดการทางพฤติกรรม ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้เลือกแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาปรับใช้ วิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้ได้ผลที่มีความถูกต้องและแม่นยำ ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อการจัดการมีดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะอยู่ในลักษณะของความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และมีความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

2. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบการแสดงออกอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งไม่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออก

ความตั้งใจที่จะลาออกนั้นเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่เป็นแนวโน้มในการลาออกของพนักงาน ซึ่งการลาออกนั้นสามารถส่งผลดีต่อองค์กรเมื่อพนักงานที่ออกไปนั้นไม่สามารถทำงานได้อย่าง เต็มความสามารถและในทางตรงกันข้ามจะส่งผลเสียต่อองค์กรหากพนักงานเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ หาได้ยาก ซึ่งอาจทำให้องค์การสูญเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไป ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายความตั้งใจที่จะลาออก ดังนี้

Steers (1977: 466) ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออกว่าเป็นความพร้อมที่จะกระทำ พฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

Mowday, Porter, and Steers (1982: 128) ให้ความหมายความตั้งใจที่จะลาออกว่า หมายถึง ความต้องการหรือความตั้งใจของบุคคลที่จะได้รับอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องานและอิทธิพลที่ ไม่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือจะลาออกจากงานที่ทำอยู่

Mobley (1982: 11) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะลาออกว่า เป็นการแสดงออกมา ของบุคคลใน 2 ลักษณะ คือ ความตั้งใจที่จะค้นหาและความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะ ค้นหาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหาในรูปแบบต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นก่อนความตั้งใจที่จะลาออก ตลอดจนการเกิดพฤติกรรมการลาออกในขั้นสุดท้าย

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความตั้งใจที่จะลาออกนั้นหมายถึง การตัดสินใจ ของพนักงานในขั้นสุดท้ายซึ่งจะผ่านกระบวนการคิดและการประเมิน โดยได้รับอิทธิพลมาจาก ความรู้สึกที่มีต่องาน เพื่อที่จะพ้นจากสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยสมัครใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออก

Mowday, Porter, and Steers (1982: 128) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร เป็นผลมาจาก 2 ปัจจัย คือ

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (Affective responses to the job) จะสามารถนำไปสู่พฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่องานเป็นต้น ในขณะเดียวกัน ความรู้สึกเหล่านี้ก็สามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงาน (Nonwork) เช่น การทดลองงาน ความต้องการแรงงาน ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานได้

ผลของความตั้งใจที่จะลาออก

Mowday, Porter, and Steers (1982: 119) กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะลาออก มีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะได้แก่

1. พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกโดยทันที หากมีความรู้สึกที่ต้องการจะลาออก แม้ว่าจะยังไม่มีทางเลือกอื่นรับรองก็ตามซึ่ง Mobley (1982) ได้กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะลาออกนั้นจะสามารถทำนายการลาออกได้

2. พฤติกรรมค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก พนักงานก็จะพยายามหาทางเลือกอื่นให้มารองรับตอนที่ลาออกไปจากองค์กรเดิม เพื่อจะได้ไม่ต้องตกเป็นผู้ว่างงานหลังจากลาออกไปแล้ว แต่โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกนั้น ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปของพนักงาน เช่น อายุ เพศ อาชีพ ฯลฯ รวมทั้งขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

3. พฤติกรรมอื่น ๆ เมื่อพนักงานทราบว่า ตนเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้หรือมีทางเลือกน้อย พนักงานก็จะยังคงไม่ลาออกจากองค์กร แต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยงาน การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense mechanism) ฯลฯ เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจ ที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์กรได้

จากการทบทวนเอกสาร สรุปได้ว่า ความตั้งใจที่จะลาออกนั้นเกิดจากความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานและปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออก การเสาะแสวงหาทางเลือกและพฤติกรรมอื่นๆ ซึ่งสิ่งนี้ต้องการให้ความสำคัญมากที่สุดก็คือ พฤติกรรมการลาออกซึ่งทำให้ส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอการลาออก ซึ่งการลาออกเป็นกรณีที่พนักงานขององค์กรสับสนสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร (Mobley, 1982) โดยเป็นผลมาจากความตั้งใจที่จะลาออก

ประเภทของการลาออก

Mobley (1982: 11) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจคือ การสับสนสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยพนักงานเป็นผู้ที่จัดการเอง
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจคือ การสับสนสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการและหมายรวมถึง การเกษียณอายุและการตาย

Griffeth and Hom (2001: 3) ได้แยกประเภทของการลาออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary) คือ พนักงานมีความต้องการที่จะออกจากงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการไม่ปรารถนา โดยการลาออกโดยสมัครใจนั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

- 1.1 การลาออกโดยสมัครใจของพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน (Dysfunctional quit)

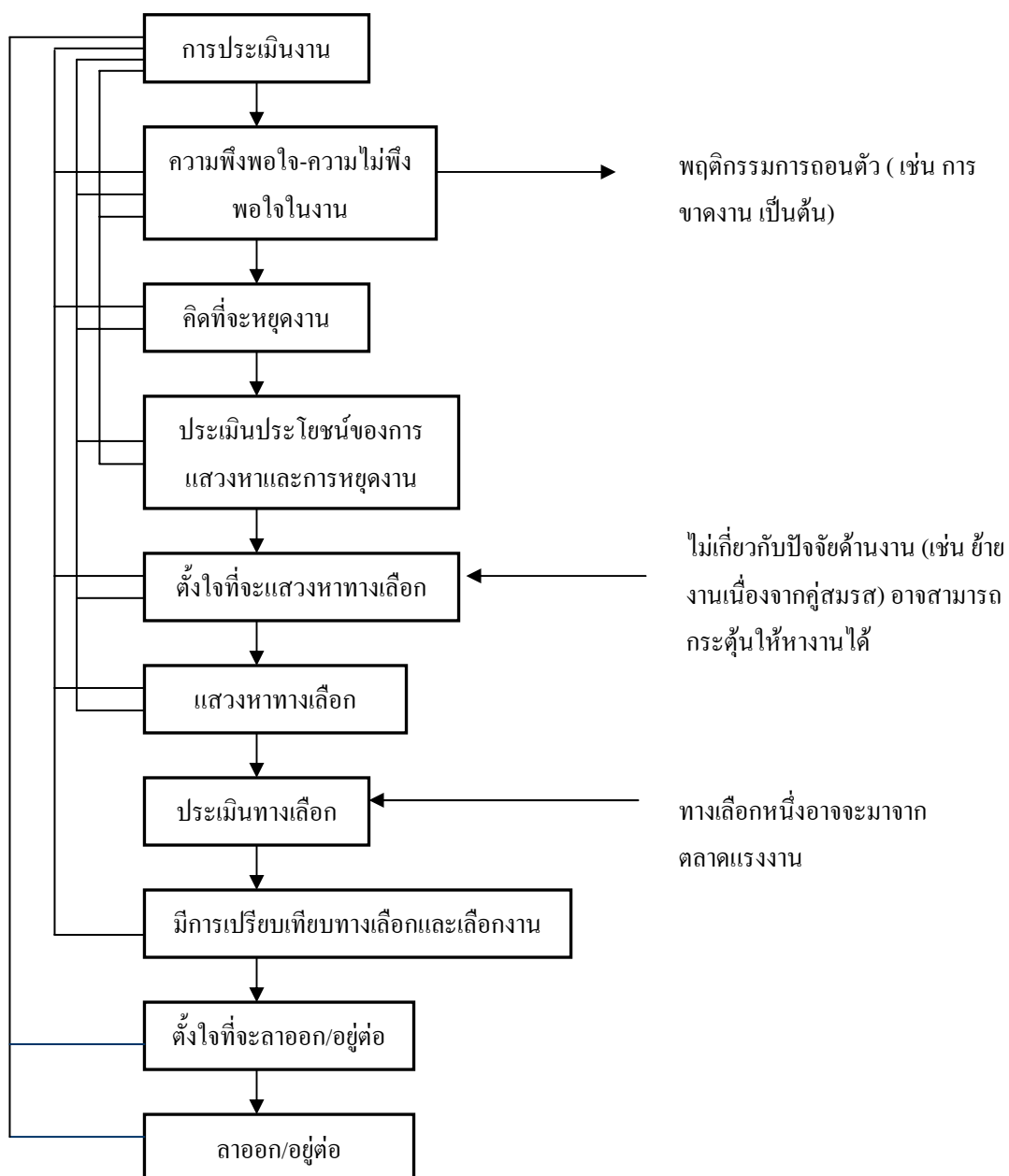
1.2 การลาออกโดยสมัครใจของพนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Functional quit) คือ พนักงานที่มีทักษะ ความสามารถในการทำงานเป็นอย่างสูง ซึ่งจะหาพนักงานใหม่มาทำงานแทนที่ได้ยาก

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary) คือ ทางองค์กรมีความต้องการให้พนักงานลาออกจากราชการ เช่น การให้ออก หรือการไล่ออก เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนา เนื่องจากการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานลดลง

ทฤษฎีและตัวแบบของการลาออก

1. ตัวแบบการลาออกของ Mobley

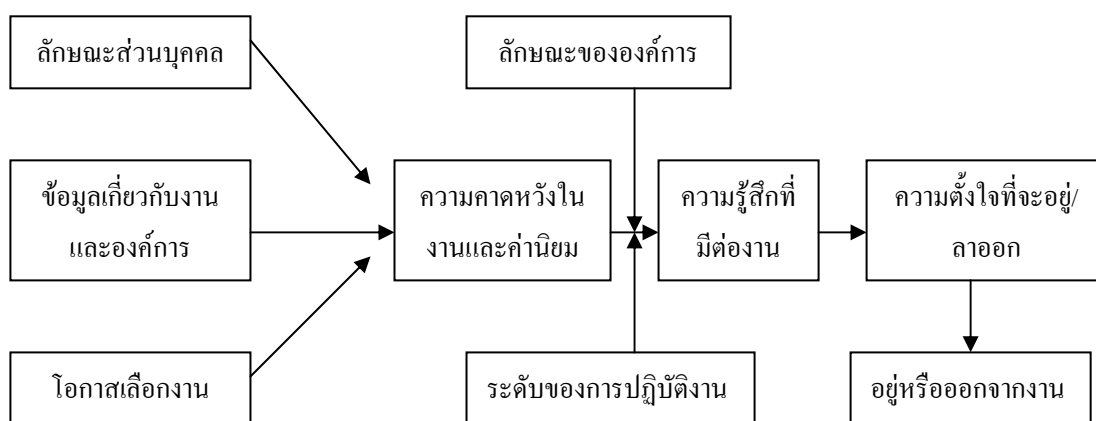
Mobley (1982: 122) กล่าวว่า เป็นกระบวนการลาออกที่มาจากการที่พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จะทำให้พนักงานเริ่มคิดที่จะหยุดงาน จากนั้นก็จะมีการประเมินความคาดหวังและสิ่งที่ตนเองต้องการ และค่าใช้จ่ายในการหยุดงาน ซึ่งความตั้งใจในการแสวงหาหรือหาทางเลือกอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้น มีการประเมินจนเกิดความตั้งใจที่จะออกจากงานหรืออยู่ทำงานต่อไป และในท้ายที่สุดคือการลาออก



ภาพที่ 8 ตัวแบบการลาออกของ Mobley
ที่มา: Mobley (1982: 123)

2. ตัวแบบของ Mowday และคณะ

Mowday, Porter, and Steers (1982: 123) กล่าวถึงทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวกับการที่พนักงานจะลาออกจากงานว่าเป็นเรื่องที่เน้นถึงกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจของพนักงานในการมีส่วนร่วม (Participation) หรือไม่ยอมมีส่วนร่วม (Withdrawal) นอกจากนี้ได้กล่าวถึง รูปแบบ ที่จะเริ่มต้นจากความคาดหวังและค่านิยมของแต่ละบุคคล และแต่ละบุคคลก็จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าจะอยู่หรือตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร โดยที่บุคคลแต่ละคนจะมีความคาดหวังตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กรและความคาดหวังเหล่านี้ก็จะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในเรื่องของงานที่ทำและค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ การที่ได้ติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และตัวพนักงานด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าพนักงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับค่านิยมและความต้องการระยะเวลานั้นๆ



ภาพที่ 9 รูปแบบของความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมศาสตร์

(ดัดแปลงจาก Steers and Mowday, in Cummings and Staw, 1981)

ที่มา: Mowday, Porter, and Steers (1982: 124)

ความคาดหวังเหล่านี้เกิดจากองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

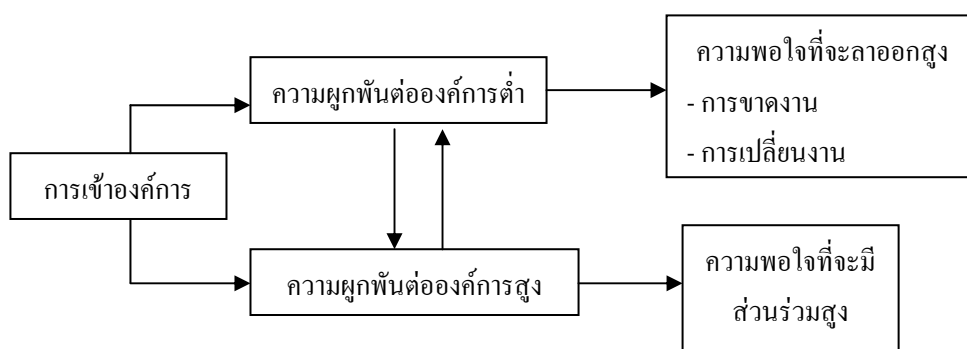
1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อาชีพของบุคคล ระดับการศึกษา อายุ เพศ ความรับผิดชอบทางครอบครัว ระดับรายได้ของครอบครัว จริยธรรมของบุคคล ประสบการณ์การทำงานรวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย สิ่งที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้ก็จะมีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลในเรื่องที่เกี่ยวกับว่าจะอะไรคือสิ่งที่บุคคลคาดหวังจากการทำงาน บุคคลรู้สึกอย่างไร อะไรที่อยากมีและจะมีอะไรบ้างรวมไปถึงต้องทำอะไร

2. ข้อมูลและข่าวสารที่ได้รับเกี่ยวกับงาน และองค์การ จะทำให้เกิดความคาดหวังแก่พนักงานได้ทั้งในระหว่างการทำงาน และในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากพนักงานได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวกับงานที่ทำได้มากเท่าใด พนักงานก็จะสามารถพัฒนาหรือจะเกิดความคาดหวังในงานได้สมบูรณ์มากขึ้นเท่านั้นและจากการศึกษาพบว่า ความคาดหวังในงานที่ไม่พอเหมาะก็จะมีผลต่อการลาออกจากงานของพนักงานเช่นกัน

3. โอกาสในการเลือกงาน ทางเลือกของงานที่ดึงดูดความสนใจมากกว่าจะสามารถทำให้บุคคลมีความต้องการทำงานนั้นมากกว่า และเมื่อเกิดการประเมินเปรียบเทียบกับงานที่ทำหรือผลประโยชน์ที่ได้รับที่บุคคลนั้นทำอยู่ จากการวิเคราะห์ความสนใจในเรื่องของโอกาสในการเลือกงานพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์การในระยะแรกของการเข้างานใหม่ อันเนื่องจาก ข้อมูลและข่าวสารมีลักษณะเฉพาะที่เด่นออกมาตั้งแต่บุคคลตัดสินใจเลือกงานนั้น จึงทำให้บุคคลถูกจำกัดความสนใจเรื่องของโอกาสในการเลือกงาน แต่ภายหลังจากช่วงระยะเวลาของการทำงานไปได้ระยะหนึ่งบุคคลก็จะต้องตัดสินใจทางเลือกและโอกาสของตนเอง ซึ่งก็จะทำให้ระดับความคาดหวังของพนักงานอยู่ในระดับสูงพนักงานก็จะมีแนวโน้มในการทำให้เกิดความเป็นจริงในสิ่งที่คาดหวัง โดยการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก

แนวคิดของ Steers and Porter (1979: 304-305) ได้แสดงลักษณะและผลของความผูกพันต่อองค์การว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การ และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การ จะมีการขาดงานและการลาออกสูง นอกจากนี้การลาออกเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์การ ซึ่งเป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การหรือออกจากองค์การ



ภาพที่ 10 ความผูกพันต่อการที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก
ที่มา : Steers and Porter (1979: 305)

จากการศึกษาแนวคิดของการลาออก ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน คือความไม่พึงพอใจในงาน โดยในแนวคิดของ Mobley (1982) ได้ใช้ความไม่พึงพอใจในงานเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday, Porter, and Steers (1982) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความตั้งใจที่จะลาออกมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนี้มีแนวโน้มทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ในอนาคตและแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ได้กล่าวถึงกระบวนการลาออก เริ่มจากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ส่งผลให้เกิดความคิดที่จะหยุดงาน โดยมีการประเมินถึงประโยชน์ของการที่จะหยุดงานและแสวงหางานใหม่ หลังจากนั้นก็จะมีการแสวงหาและประเมินทางเลือกของงาน ซึ่งมีผลทำให้พนักงานตั้งใจที่จะลาออกจากงานจนสุดท้ายคือตัดสินใจที่จะลาออกไป และเนื่องด้วยแนวคิดดังกล่าว เป็นการนำเสนอสาเหตุและขั้นตอนของกระบวนการลาออก โดยรายละเอียดและครอบคลุมทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงได้เลือกแนวคิดนี้มาใช้ในการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การธุรกิจกระดาษ

จากรายงานประจำปีขององค์การธุรกิจกระดาษ (2548: 80 - 83) เป็นองค์การที่ประกอบธุรกิจหลักประเภทผู้ผลิตและจำหน่ายเยื่อกระดาษ และกระดาษพิมพ์เขียน มีการบริหารองค์การที่เน้นเรื่องดังต่อไปนี้

ด้านเทคโนโลยี องค์การจะเน้นเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เพื่อสามารถรองรับกับความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้เครื่องจักรที่ได้คุณภาพที่สามารถผลิตกระดาษได้อย่างรวดเร็วในปริมาณจำนวนมาก ระบบเทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารซึ่งลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าได้อย่างรวดเร็วทันใจ

ด้านบุคลากร แบ่งออกเป็นองค์ประกอบดังต่อไปนี้

การสรรหา องค์การจะเน้นการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถ โดยใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน และเน้นการเข้าถึงแหล่งสรรหาที่เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง ซึ่งสามารถเฟ้นหาบุคคลคุณภาพเข้ามาทำงานกับองค์การได้

การพัฒนา พนักงานใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศเพื่อทราบข้อมูลเบื้องต้นในการทำงาน หลังจากนั้นจะมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นพนักงานรุ่นพี่เป็นผู้สอนงานและคอยให้ความช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้องค์การยังได้จัดหนังสือบรรยายลักษณะงาน (Job description) และผังการประสานงาน (Work procedure) เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงผังการบังคับบัญชาและแผนการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน รวมถึงมีคณะกรรมการติดตามและวัดผลการพัฒนาร่วมกับผู้จัดการฝ่าย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความก้าวหน้าของพนักงาน

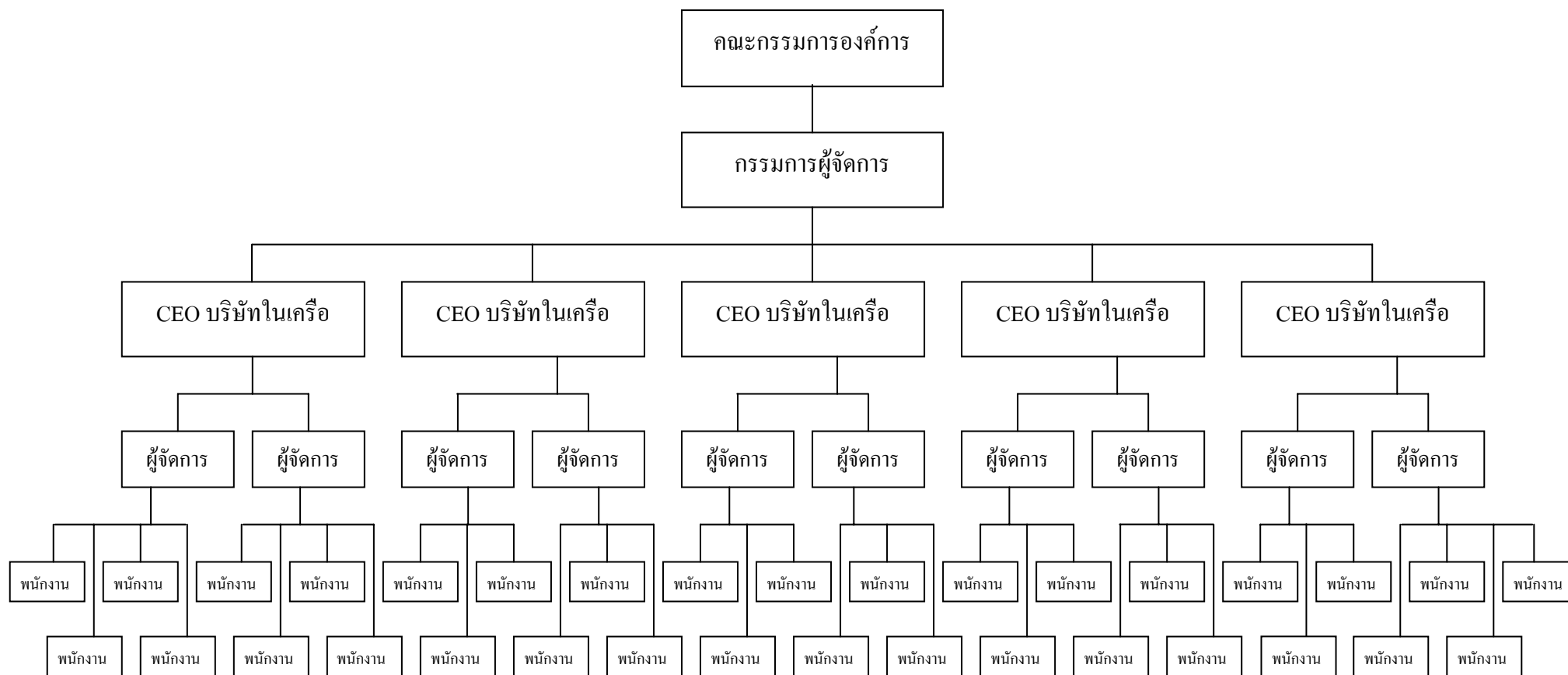
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน องค์การจะมีสร้างแรงจูงใจให้พนักงานโดยการสร้างงานที่ท้าทายประกอบกับการสอดแทรกกิจกรรมในการทำงาน รวมถึงพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานในทุกๆ ด้าน เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้าแก่พนักงานทุกคนที่มีความสามารถเพื่อสร้างความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน

ด้านการจัดการธุรกิจ องค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนการจัดการธุรกิจให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี เพื่อให้กระบวนการผลิตและการดำเนินงานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ด้านวิจัยและพัฒนา องค์กรมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตทั้งในด้านคุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพการผลิตให้ดียิ่งขึ้น การใช้วัตถุดิบใหม่ก็จะมีประสิทธิภาพความสามารถในด้านสิ่งแวดล้อม เทคนิคและเศรษฐกิจ ก่อนที่จะส่งให้ฝ่ายผลิตนำไปใช้ในกระบวนการผลิตต่อไป นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ค้นคว้าหาเทคโนโลยีใหม่ ที่ช่วยปรับปรุงด้านสิ่งแวดล้อมและประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทให้ดียิ่งขึ้นและศึกษาความเป็นไปได้ในการค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์

โครงสร้างองค์กร

องค์กรแห่งนี้ มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนราบ (Horizontal Organization) โดยมีหลักบริหารคือ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายและไม่ใช้ระบบหน้าที่ มีสายบังคับบัญชาที่แบนราบ ระบบการทำงานมีความกระชับไม่เยิ่นเย้อ มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานโดยไม่ใช้หลักปัจเจกบุคคล ซึ่งกลุ่มหรือทีมงานเป็นหลักสำคัญในการทำงาน เน้นการกระจายอำนาจ แต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้ตัดสินใจวิธีการในการนำไปใช้เอง ทำให้เกิดการทำงานแบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันซึ่งลักษณะของโครงสร้างองค์กรเป็นดังภาพ



ภาพที่ 11 โครงสร้างองค์การธุรกิจกระดาษ

ที่มา: รายงานประจำปีองค์การธุรกิจกระดาษ

จากแผนภาพที่ 11 โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน (Horizontal organization) เป็นองค์การที่ปกครองตามลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ไม่สูง โดยสรุปภาพรวมสามารถจัดแบ่งประเภทของบุคคลในองค์การนี้ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับผู้บริหาร ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับสูง ตำแหน่งผู้จัดการ ตำแหน่งหัวหน้างานต่างๆ ซึ่งจะทำหน้าที่วางแผนและพัฒนา โดยการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในระดับรองลงมา

ระดับพนักงานประจำ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำหน้าที่ตามตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งจะสามารถคิดและวางแผนงานของตนเองได้ตามความสามารถ และมีความรับผิดชอบในงานทั้งหมดที่สามารถใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถตามความถนัด

ระดับพนักงานจ้าง คือ พนักงานที่องค์การทำสัญญาจ้างเป็นรายเดือนและรายปี ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับงานเอกสาร งานพิมพ์ งานประสานงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มนิสรา (2535) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานธนาคาร ศึกษาในกลุ่มพนักงานธนาคาร 230 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบวัดที่สร้างขึ้นเองเพื่อวัดตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ในการศึกษา ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความคาดหวังในการทำงาน การได้บรรลุตามความคาดหวัง ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับองค์การ การให้ความสำคัญกับผลตอบแทน ลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร และเป็นตัวแปรร่วมในสมการจำแนกประเภท

สุวรรณิน (2536) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคคล ลักษณะของงาน ลักษณะขององค์การและลักษณะประสบการณ์จากการทำงานในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารจากองค์การในเครือเจริญโภคภัณฑ์ทั้งหมด 358 คน ผลวิจัยพบว่า ด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนี้ ระดับการศึกษาและรายได้ ด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วม

ในการบริหารงานและความขัดแย้งในบทบาท ด้านลักษณะขององค์กรและด้านลักษณะ
ประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ภิเชก (2538) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของอาจารย์ในวิทยาลัยครู ซึ่งจาก
ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะมีแนวโน้มการลาออกจากงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุน้อย
อาจารย์ที่มีอายุราชการน้อยจะมีแนวโน้มการลาออกจากงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการมาก
อาจารย์ที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มปฏิบัติงานดีจะมีการลาออกน้อยและการไม่ได้รับการสนับสนุน
ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเข้ารับการฝึกอบรมหรือการสัมมนาวิชาการต่างๆ เป็นต้น
ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของอาจารย์ นอกจากนี้การขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการลาออกของอาจารย์ โดยหากวิทยาลัยมีการรวมอำนาจไว้
ที่ศูนย์กลางมากเกินไป ก็ยังเป็นการเร่งให้อัตราการลาออกสูงขึ้นเท่านั้น

กรกฎ (2540) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับ
บัญชาและพนักงานวิชาชีพตลาด องค์การปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาระดับความ
ผูกพันต่อองค์กร เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน
บังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ การตลาด องค์การปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 235
คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด ส่วนใหญ่มีความผูกพัน
ต่อองค์กรในระดับสูง ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และ
อายุงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้า
ในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ทวีศักดิ์ (2540) ศึกษาความต้องการ โอนย้ายและลาออกของเจ้าพนักงานเรือนจำ : ศึกษา
เฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานมีความต้องการ โอนย้าย
และลาออกอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการ โอนย้ายและการลาออก ได้แก่
ระดับการศึกษา ส่วนอายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการ โอนย้าย
และการลาออก ปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์แบบเชิงลบกับความต้องการ โอนย้ายและการลาออก
และเมื่อวิเคราะห์ตัวทำนาย 5 ตัวที่สามารถใช้ทำนายความต้องการ โอนย้ายและลาออกของพนักงาน
เรือนจำ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน การช่วยเหลือ
และสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความชัดเจนในการสื่อสาร ความอิสระในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้
สามารถทำนายได้ร้อยละ 38

สุเทพ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน : ศึกษาเฉพาะกรณีของ องค์กร การบินไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 300 คน พบว่าลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุและระยะเวลาในการทำงานต่างก็มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน

ศุภพร (2542) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มประชากรคือ เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 291 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กรและฝ่าย ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

วรนุช (2543) ศึกษาบรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานองค์กร นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 166 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรคือ ระยะเวลาในการทำงานและบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอื่น เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือนและสังกัดหน่วยงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สกวรัตน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออก กับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับ 1 – 10 จำนวน 368 คน พบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับต่ำ และพนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

จิตติมา (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งศึกษากับประชากรที่เป็นพนักงานขององค์กร แลนด์ แอนด์

เฮาส์ จำกัด มหาชน จำนวน 198 คน ผลวิจัยพบว่าตัวแปรในกลุ่มของลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และพบว่า ตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ สถานภาพสมรส และเพศ สามารถร่วมกันอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 58.2

จิระวัฒน์ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานสถานีบริการน้ำมัน โดยกลุ่มประชากรที่ศึกษาคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ สถานีบริการน้ำมันจำนวน 120 สถานีในประเทศไทย โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ยกเว้นปัจจัยอายุ เพศ อายุงาน และตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก

ณรงค์ (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ศึกษากรณีพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 221 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุงาน ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงานและปริมาณ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหาร

สุปันนนท์ (2547) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 371 คน ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

อารี (2541) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรในธุรกิจประกันภัย ไทย อเมริกา และญี่ปุ่น โดยศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางพฤติกรรมองค์กรใน 3 มิติ คือ มิติงาน มิติกลุ่ม และมิติคน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรใช้แนวคิดของ Allen and Mayer ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัย ไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

อรพินท์ (2542) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ศึกษากรณีกรมส่งเสริมการเกษตร โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ระดับ 1 – 8 ที่สังกัดหน่วยงานระดับกองในส่วนบริหารราชการส่วนกลางของกรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน 266 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลอื่นได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน และไม่พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลอื่นได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Steers (1977) ศึกษาแหล่งที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองของแหล่งที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงพยาบาล 382 คน วิศวกรและนักบัญชีรวม 119 คน พบว่า ในทั้งสองกลุ่มตัวอย่างนี้ปัจจัยส่วนบุคคลและประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความตั้งใจและความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์การ และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการมาทำงานของวิศวกรและนักบัญชี ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการลาออกของพนักงานในโรงพยาบาลและความผูกพันต่อองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับผลของการทำงาน

Igbaris and Siegel (1992) ศึกษาถึงความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสารสนเทศจำนวน 464 คน ผลการวิจัยพบว่า อายุ อายุงาน เงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและจำนวนปีที่ทำงานในสายงานคอมพิวเตอร์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ในขณะที่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

Miller and Wheeler (1992) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะลาออก พบว่า อายุ ค่าจ้าง อายุงาน อายุงานในตำแหน่งที่ดำรงปัจจุบัน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความตั้งใจที่จะลาออก

Fang and Baba (1993) ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่อง ความเครียดและความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ศึกษาเปรียบเทียบกับพยาบาล ซึ่งได้ศึกษาอิทธิพลของบทบาทที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและบทบาทที่มากเกินไป ที่มีต่อความเครียดและส่งผลไปยังความตั้งใจที่จะลาออก ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่ทำให้เกิดความเครียดทั้ง 3 ประเภท สามารถทำนายความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ และความเครียดก็สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญ

Saroj (1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและผลของความเครียดในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานโดย ความผิดหวังจากบทบาท การขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดและความผูกพันต่อองค์กรต่ำและส่งผลทำให้พนักงานลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ

Mynatt, et al. (1997) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักบัญชีจากองค์กรบัญชีของรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า เพศไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออก พนักงานที่มีตำแหน่งในระดับสูงขององค์กรจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและมีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับต่ำ

Acker (1999) ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมองค์กร (ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท โอกาสในการพัฒนาและการสนับสนุนทางสังคม) ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานประกันสังคม ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมองค์กรที่มี 4 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

Vandenberghe (1999) ศึกษาอิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมพนักงานใหม่ที่มีต่อการลาออก การวิจัยได้ทำในองค์กรอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสุขภาพในประเทศเบลเยียม ผลการวิจัยพบว่าความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของโรงพยาบาลและค่านิยมของพยาบาลที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ สามารถทำนายการคงอยู่กับองค์กร 1 ปี หลังจากการวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Elangovan (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในพนักงานที่ลาออก และสำรวจความสัมพันธ์ในความเครียด ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออก ผลการวิจัยพบว่า ความเครียดที่มาจากสาเหตุของความเครียดในการทำงานสูง จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ และความพึงพอใจในการทำงานต่ำจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และเมื่อความผูกพันต่อองค์กรต่ำก็จะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกสูง ซึ่งพบว่า ความเครียดที่มาจากสาเหตุของความเครียดในการทำงานไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร

Egan, Ying, and Bartlett (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานและตัวแปรที่เป็นผลขององค์กรกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทคโนโลยีในประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของพนักงาน และมีอิทธิพลทางลบกับ ความตั้งใจที่จะลาออก

จากการศึกษา ทบทวนเอกสาร ทฤษฎีและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า มีหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออก ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุของความเครียดในการทำงานที่ประกอบไปด้วย การขาดการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในงานและบทบาทในการทำงาน อีกทั้งตัวแปรการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็น การแสดงออกถึงความสอดคล้องกันระหว่างองค์กรและพนักงาน นอกจากนี้ความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ปัจจุบันต่างมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออก รวมไปถึงตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรก็มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกเช่นกัน

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งตัวบุคคลก็เป็นหัวใจหลักสำคัญที่จะทำให้เกิดขบวนการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นการดูแล รักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้ดำรงอยู่กับองค์กร จึงเป็นเรื่องที่องค์กรควรตระหนักถึง ซึ่งการสร้างความผูกพันต่อองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากจะคงอยู่กับองค์กรต่อไป อีกทั้งเป็นการป้องกันมิให้พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจจนถึงขั้นเกิดความคิดที่จะลาออกได้ โดยสาเหตุต่างๆ ในการทำงานที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ดีต่อสภาพแวดล้อม คนรอบข้าง ตลอดจนไปถึงองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงการยอมรับแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมขององค์กร หรือเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ที่พนักงานจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและกลุ่ม

พนักงานเพื่อร่วมสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต่อไป ซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้ล้วนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งหากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดี รักและหวงแหนองค์กร ตลอดจนพยายามทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้พนักงานอยากที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปโดยที่ไม่คิดที่จะลาออก

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเครียดในการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน เพื่อประโยชน์นำไปปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาองค์กร โดยการส่งเสริมการดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การรับมือกับความเครียดที่มาจากสาเหตุต่างๆ เพื่อบำรุงรักษาให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลจากทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไปกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวความคิดและการตั้งสมมติฐานในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 เพศ
 - 1.2 อายุ
 - 1.3 ระดับตำแหน่งงาน
 - 1.4 อายุงาน
 - 1.5 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

2. ความเครียดในการทำงาน ประกอบด้วย สาเหตุดังนี้
 - การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - บทบาทในการทำงาน
 - สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน
 - ความสัมพันธ์ในการทำงาน

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย
 - วัฒนธรรมเน้นผลงาน
 - วัฒนธรรมเน้นคน
 - วัฒนธรรมเน้นมองมุมกว้าง
 - วัฒนธรรมระบบปิด
 - วัฒนธรรมเน้นการควบคุมแบบเข้มงวด
 - วัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงาน

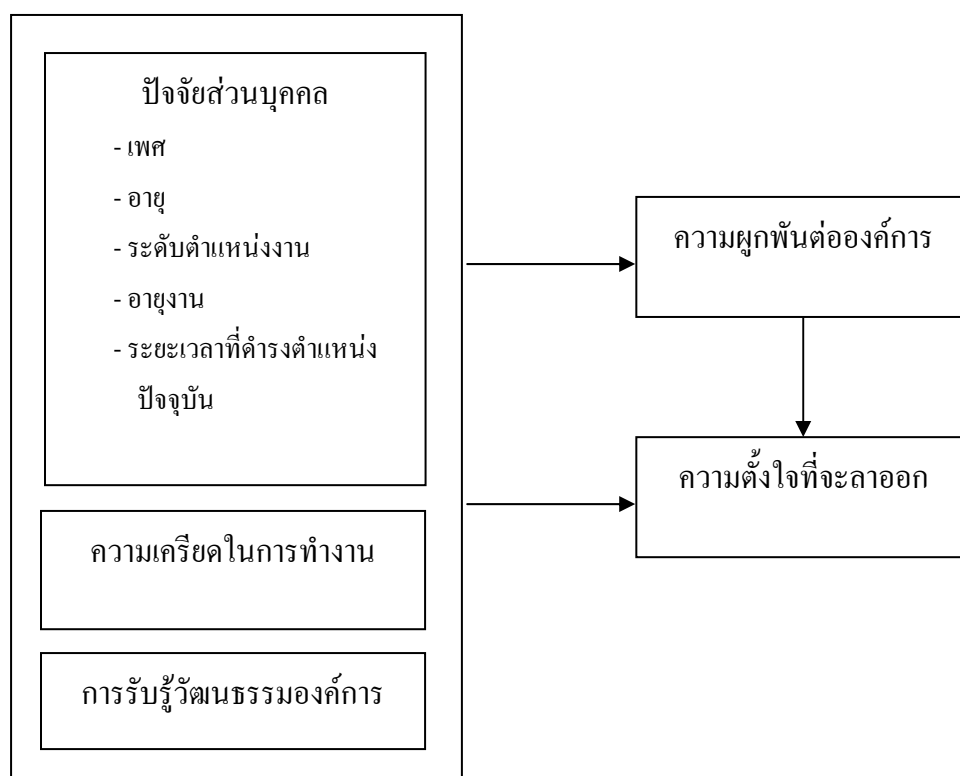
ตัวแปรตาม ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย
 - 1.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติ
 - 1.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านพฤติกรรม

2. ความตั้งใจลาออกจากงาน

กรอบแนวคิด

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงสามารถสรุปข้อมูลต่างๆ มากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความเครียดในการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออก ได้ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ความเครียดในการทำงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

พนักงานองค์การธุรกิจกระดาษที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

อายุมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

พนักงานองค์การธุรกิจกระดาษที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

อายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

ความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

2. ปัจจัยส่วนบุคคล ความเครียดในการทำงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

พนักงานองค์การธุรกิจกระดาษที่มีเพศแตกต่างกันมีความตั้งใจที่จะลาออกแตกต่างกัน

อายุมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาษ

พนักงานองค์การธุรกิจกระดาชที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความตั้งใจที่จะลาออกแตกต่างกัน

อายุงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาช

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาช

ความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาช

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาช

3. ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาช

4. ปัจจัยส่วนบุคคล ความเครียดในการทำงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานองค์การธุรกิจกระดาช