



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยา
สาขา ภาควิชา

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด
(มหาชน)

Factors Which Effect Worker's Continuance Commitment in Phatra Public Co., Ltd.

นามผู้วิจัย นางอารีวรรณ ลิทัฬไทย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์พวงเพชร วัชรอยู่, กศ.ค.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพทินนา สมุทรานนท์, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน
บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

Factors Which eEffect Worker's Continuance Commitment in Phatra Public Co., Ltd.

โดย

นางอารีวรรณ ลีทัพไทย

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อารีวรรณ ลิ้มไพไทย 2554: ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน
บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์พวงเพชร วัชรอยู่, กศ.ด.
154 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ
พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันด้านการคงอยู่ 2) ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร กับ
ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ 3) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรม
องค์การ พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ กลุ่ม
ตัวอย่าง คือพนักงานของบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โปรดัก โมเมนต์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุ
แบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด(มหาชน) มีความพึงพอใจในงาน
โดยรวม วัฒนธรรมองค์การโดยรวม พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรโดยรวม และความ
ผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับสูง 2) ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรม
เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน
บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) พฤติกรรม
เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (ด้านการอดสาหะอดทนอดกลั้น) ความพึงพอใจในงาน (ด้านค่าตอบแทน
และด้านโอกาสก้าวหน้า) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท
ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 14.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สรุป
ผลการวิจัยครั้งนี้คือ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) คงอยู่กับ
องค์กรได้นานที่สุดคือ ความอดสาหะอดทนอดกลั้นของพนักงาน ค่าตอบแทน และโอกาส
ก้าวหน้าที่พนักงานได้รับจากองค์กร

ลายมือชื่อผู้คิด

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Areewan Leetupthai 2011: Factors which Effect Worker's Continuance Commitment at Phatra Public Co., Ltd. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Associate Professor Phuangphet Wacharayoo, Ed.D. 154 pages.

The objectives of this research were to: 1) study the level of job satisfaction, organizational culture, organizational citizenship behavior and continuance commitment; 2) study the relationship between job satisfaction, organizational culture, organizational citizenship behavior and continuance commitment, and 3) find which of the job satisfaction, organizational culture and organizational citizenship behavior could predict continuance commitment of workers at Phatra Public Co., Ltd. Samples were 165 officers at Phatra Public Co., Ltd. Data were collected by questionnaires and analysed by application program of computer. Statistics used were: percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The results of the research were: 1) workers at Phatra Public Co., Ltd. had high level in overall job satisfaction, overall organizational culture, overall organizational citizenship behavior and continuance commitment. 2) job satisfaction, organizational culture, and organizational citizenship behavior were positively statistically related to continuance commitment at the significant level of .01 3) organizational citizenship behavior (sportsmanship dimension) job satisfaction (salary and possibility of growth dimensions) could statistically jointly predict continuance commitment at the significant level of .001 and at 14.0 percent. Conclusion: the answer of the question "What caused worker's continuance commitment at Phatra Public Co., Ltd were: sportsmanship salary and growth which given to workers.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. พวงเพชร วัชรอยู่ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพทินนา สมุทรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ทองฟู ศิริวงค์ ประธานกรรมการสอบ สัมภาษณ์วิทยานิพนธ์ขั้นสุดท้าย และอาจารย์สำเนียง เพชรจอม ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในทำการวิจัย จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของคุณอภิชาติ คีนคง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และนางสาวรัจนา สีตะจิตต์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ได้กรุณาสละเวลาในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการประสานงานงาน รวมทั้งนิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมภาคพิเศษ รุ่นที่ 12 และ ขอขอบคุณครอบครัว ลีทัพไทย ที่คอยเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ที่สำคัญขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับท่านผู้บริหาร คุณกฤตยา ลำช้า กรรมการผู้จัดการ บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่ได้มอบทุนการศึกษาให้กับผู้วิจัย

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อปัญญา สุวรรณกาญจน์ และคุณแม่แม่สละแสงพราย บิดามารดาของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจ ที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต และให้การสนับสนุนที่ดีเลิศเสมอมา

อารีวรรณ ลีทัพไทย

พฤษภาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	28
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร	47
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
กรอบแนวคิดในการวิจัย	61
สมมติฐานการวิจัย	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	77
ผลการวิจัย	77
ข้อวิจารณ์	96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	110
สรุปผลการวิจัย	110
ข้อเสนอแนะ	112
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	115
ภาคผนวก	125
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	126
ภาคผนวก ข ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามรายชื่อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม รายด้านและทั้งฉบับ	141
ภาคผนวก ค ประวัติบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	151
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	154

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด เป็นชั้นภูมิในการสุ่ม	66
2	จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และระดับเงินเดือน	78
3	ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่	82
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	85
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	86
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	88
7	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	91
8	วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	สรุปตัวแปรอิสระที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่	95
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item Total Correlation (r) รายชื่อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน	142
2	ค่า Item Total Correlation (r) รายชื่อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร	145
3	ค่า Item Total Correlation (r) รายชื่อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ	147
4	ค่า Item Total Correlation (r) รายชื่อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่	150

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 ภาพแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของ Steers

15



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดในทรัพยากรทางการบริหาร เนื่องจากเป็นทั้งทรัพยากรและผู้ดำเนินการผลักดันให้ทรัพยากรอื่น ๆ อาทิ เงินทุน (Money) เครื่องจักรอุปกรณ์ (Machine) วัสดุดิบ (Material) และกระบวนการบริหาร (Management) ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้การแข่งขันในเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีจึงมีความสำคัญต่อการความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร แต่ในขณะที่เดียวกันการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากและซับซ้อนกว่าทรัพยากรอื่นๆ เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันในหลายๆ มิติ การปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรเดียวกัน ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การค้นหาวิธีการธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและลดความสูญเสียจากการลาออกของบุคลากร

การทำงานของบุคคลในหน่วยงานมีทั้งที่เข้าใหม่ และที่ลาออกตลอดเวลา ทางหน่วยงานก็พยายามรักษาบุคลากรไว้อย่างเต็มที่ โดยใช้วิธีการเช่น ดูแลให้พนักงานคงอยู่โดยพยายามกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เพราะความพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการตัดสินใจทำงานร่วมกับองค์กร เช่นเดียวกับที่ อารี เพชรสุด (2550: 49) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องาน ต่อนายจ้าง เมื่อทำงานแล้วรู้สึกพึงพอใจ สบายใจ

เมื่อบุคคลพึงพอใจในงานแล้วการคงอยู่ในองค์กรก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใต้นโยบายเดียวกัน และต้องสร้างวัฒนธรรมที่สื่อให้คนมีระเบียบวินัย มีแนวคิด มีการกระทำไปในแนวทางเดียวกัน ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันไป เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ Daft

(1998:231-232) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการร่วมค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และแนวความคิดของคนในองค์การ และถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ ให้มีส่วนร่วมสืบต่อไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ และส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความสำเร็จในการบริหารงานสอดคล้องกับที่ Hofstede (1997:180) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ทำให้สมาชิกในองค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่นๆ

ส่วนพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์การนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกด้วยความเต็มใจและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยไม่ได้ระบุไว้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และไม่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการขององค์การ ดังเช่น Organ (1991: 364) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ได้แก่ ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ความอดสาหะอดทนอดกลั้น ความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ จะเห็นได้ว่าทั้งความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานและทำให้การดำเนินงานขององค์การมีความต่อเนื่อง ทั้งช่วยส่งเสริมและจูงใจให้พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การมุ่งหวัง

บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่เลขที่ 252 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 ประกอบธุรกิจรับประกันวินาศภัย เริ่มก่อตั้งในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2475 ทุนจดทะเบียน 200,000,000 บาท มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด ไม่เปลี่ยนแปลงแม้เวลาจะผ่านไปนานกว่า 75 ปี คิดมุ่งมั่นที่จะเป็น “บริษัทประกันวินาศภัยในใจคุณ” เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทประกันวินาศภัยชั้นนำในประเทศไทยที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักและการยอมรับของลูกค้า โดยมีภารกิจหลัก คือ รับประกันวินาศภัยอย่างมืออาชีพด้วยความใส่ใจ บริษัท ภัทรประกันภัยฯ เป็นบริษัทที่พนักงานร่วมกันทำงานทำให้บริษัทมีความมั่นคง เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ได้ ด้วยความมุ่งมั่นซื่อสัตย์และเป็นมืออาชีพ การที่พนักงานร่วมกันทำงานให้บริษัทฯ มีความมั่นคงนี้ตรงกับที่ Schein (1992: 69) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ โดยผู้ก่อตั้งหรือ

ผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนด และถือเป็นมาตรฐานด้วยวิธีการบังคับหรือประกาศชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ นำให้มีแนวโน้มในการคิดไปในทิศทางเดียวกับที่ Hofstede (1997: 180) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้กำหนดร่วมกันภายในองค์กรเช่นนี้ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ จึงได้รับคัดเลือกให้เป็นบริษัทประเภทธุรกิจวิทยาศาสตร์เป็นเวลา 5 ปีติดต่อกัน ซึ่งเป็นบริษัทประกันวิทยาศาสตร์แห่งแรกในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ISO 9001: 2000 ทั้งองค์กร และอีกหลายรางวัลที่ได้รับ ซึ่งนับว่าเป็นบริษัทที่มีพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ได้เพราะผลงานและรางวัลที่ได้รับ ย่อมแสดงให้เห็นว่าพนักงานเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่สุดขององค์กรที่ทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย และนั่นหมายถึงความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร แสดงว่าพนักงานเป็นผู้ที่ขอมอบอุทิศตนทำงานเพื่อบริษัท มีความรักความผูกพันกับทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานโดยไม่ถือตัว และเห็นความสำคัญของพนักงานทุกคนเสมอกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งงานใดก็ตาม สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดพลังต่าง ๆ มากมายในการขับเคลื่อนให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลเหล่านี้ พนักงานของบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) จำนวนไม่น้อยที่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในบริษัทนี้มาเป็นเวลานานถึง 19 ปี ก็มี ข้อมูลข้างล่างนี้ชี้ให้เห็นว่าพนักงานต้องมีความพึงพอใจที่จะทำงานอยู่ในบริษัทนี้ ดังเช่นสถิติการคงอยู่ของพนักงานที่แสดงต่อไปนี้ (สถิติ ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2552)

ตั้งแต่ปีแรก	จนถึง ไม่เกิน 3 ปี	มีจำนวนพนักงาน	103 คน
ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	จนถึง ไม่เกิน 6 ปี	มีจำนวนพนักงาน	52 คน
ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป	จนถึง ไม่เกิน 9 ปี	มีจำนวนพนักงาน	16 คน
ตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป	จนถึง ไม่เกิน 12 ปี	มีจำนวนพนักงาน	28 คน
ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป	จนถึง ไม่เกิน 15 ปี	มีจำนวนพนักงาน	42 คน
ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	จนถึง ไม่เกิน 18 ปี	มีจำนวนพนักงาน	17 คน
ตั้งแต่ 19 ปีขึ้นไป	จนถึง 43 ปี	มีจำนวนพนักงาน	43 คน
		รวมทั้งสิ้น	301 คน

(สถิติ: ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล)

จากสถิติดังกล่าวจะเห็นได้ว่าพนักงานมีความผูกพันและคงอยู่กับองค์กรค่อนข้างนาน แสดงว่าพนักงานอาจจะมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้อยู่กับองค์กรนาน หรืออาจจะเป็น

เพราะการมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดี หรือว่ามีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กร จึงทำให้พนักงานอยู่กันนาน

ผู้วิจัยเป็นพนักงานของบริษัทฯ อยู่ในส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารงานบุคคล จึงสนใจที่จะศึกษาว่า การคงอยู่ของพนักงานมาจากอิทธิพลการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการสร้างความพึงพอใจในงาน หรือการส่งเสริมให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กรหรือไม่ และมีปัจจัยใดที่ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของการคงอยู่นั้นนานกว่ากัน ซึ่งผลที่ได้อาจเป็นสิ่งที่นำมาส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานของบริษัทฯ ที่มีผลดีดังที่ได้รับรางวัล และอาจนำไปเป็นข้อมูลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น สามารถคงอยู่กับองค์กรนานยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษานี้ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับของความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กร กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ อาจนำไปใช้เป็นข้อมูล และเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เพื่อการฝึกอบรม ส่งเสริมบุคลากรด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการร่วมสร้างวัฒนธรรมที่ดี และสนับสนุนด้าน พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน และการสร้างความสำเร็จแก่องค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2551 จำนวนทั้งสิ้น 288 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านลักษณะงาน
- ด้านค่าตอบแทน
- ด้านโอกาสก้าวหน้า
- ด้านผู้บังคับบัญชา
- ด้านเพื่อนร่วมงาน

วัฒนธรรมองค์กร 3 องค์ประกอบ คือ

- ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร
- ด้านความสอดคล้องต้องกัน
- ด้านความสามารถในการปรับตัว

พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร 5 ด้าน คือ

- ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม
- ด้านความอดสาหะอดทน อดกลั้น
- ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ
- ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่

นิยามศัพท์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

บริษัทภัทรประกันภัย หมายถึงองค์กรแห่งหนึ่ง ประกอบธุรกิจรับประกันวินาศภัย

พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารส่วนลงมาจนถึงพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยใช้ความพยายามในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร และความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร มีความสอดคล้องกันในเป้าหมาย และค่านิยมของบุคลากรในองค์กร ต้องการการคงอยู่กับองค์กร

ความผูกพันต่อด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะบุคคลพิจารณาว่าจะต้องสูญเสียอย่างมาก หากต้องลาออกจากองค์กรไป เพราะตนทำงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ย่อมมีประสบการณ์ มีความชำนาญ รวมถึงเข้าใจถึงผลประโยชน์หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับ หากยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป จึงมีความผูกพันที่จะคงอยู่ต่อไป เพราะไม่เต็มใจที่จะสูญเสียสิ่งเหล่านี้

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของพนักงานที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกจากการได้รับการตอบสนองทางร่างกาย จิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบในการทำงาน 5 ด้าน

1. **ด้านลักษณะงาน** หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน โดยเล็งเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ เป็นงานที่สนับสนุนให้องค์กรมีความสำเร็จ เป็นงานที่มีคุณค่าท้าทายความสามารถ และเป็นงานที่ไม่น่าเบื่อกับเป็นงานที่มีความสนุก

2. **ด้านค่าตอบแทน** หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อรายได้ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ รวมถึงสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับเป็นผลจากการทำงานมีความเหมาะสมกับความสามารถ และมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในองค์กร

3. **ด้านโอกาสก้าวหน้า** หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานอันเกิดจากการมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความตั้งใจทำงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและได้รับความสำเร็จจากการทำงาน รวมถึงมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาตามความสามารถและตามอาวุโส

4. **ด้านผู้บังคับบัญชา** หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานโดยตรง เป็นผู้ให้การแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน การปรับปรุงงาน การช่วยแก้ปัญหา ช่วยสอนงาน มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน และให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา รวมถึงมีการส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน

5. **ด้านเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานต่อบรรยากาศการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมที่ดี มีความเป็นมิตร มีความสามัคคีในการทำงาน ให้กำลังใจ มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ที่พนักงานยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรม ซึ่งแบบแผนความเชื่อ ค่านิยมที่พนักงานยึดถือปฏิบัติ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. **ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร** หมายถึง การมีความรู้สึกต่อการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจของพนักงาน โดยมีความเชื่อร่วมกันในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูลของทุกคน ความเสมอภาค และยุติธรรมในองค์กร

2. **ด้านความสอดคล้องต้องกัน** หมายถึง พนักงานมีการยอมรับค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจทุกส่วนงาน สามารถประสานร่วมกันได้เพื่อบรรลุเป้าหมายในงานร่วมกัน

3. **ด้านความสามารถในการปรับตัว** หมายถึง การนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และภายใน องค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ถือหุ้น มีความกล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ โดยเชื่อว่าตนเองสามารถเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้ ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร

พฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร หมายถึง การแสดงออกของพนักงานด้วยความสมัครใจและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มิใช่เพียงปฏิบัติตามหน้าที่ และไม่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. **ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่** หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ให้คนอื่น เมื่อเขาต้องการ เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาก็ช่วยแนะนำ หรือในยามที่เพื่อนร่วมงานมีปัญหาการทำงานก็ช่วยได้ แม้ไม่ใช่หน้าที่ของตนก็ตาม

2. **ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม** หมายถึง การเคารพในสิทธิและความต้องการของผู้อื่น และปรึกษาหารือกับผู้อื่นก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบก่อนที่จะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน

3. ด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีความพยายาม และรู้จักระงับยับยั้งตลอดจนตั้งใจต่อการแสดงความรัก ความกตัญญู ความไม่สบายใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยพยายามแสดงออกในทางบวกแทน และมีความเต็มใจที่แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

4. ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ หมายถึง มีความสำนึกในภาระหน้าที่ของพนักงาน ร่วมกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

5. ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง การรู้ว่าต้องทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายของพนักงาน และทำนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในข้อบังคับขององค์การ เช่น ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เวลาผ่านไปในการส่วนตัว

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันด้านการคงอยู่
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ผู้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้มีหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอในที่นี้พอสังเขป ดังนี้

กรณี กิรติบุตร (2529: 24) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งเป็น 2 นัย คือ ในลักษณะเป็นทางการ (Formal Attachment) แสดงให้เห็นโดยการทำงานเป็นตามเวลาที่กำหนด และอีกแบบเป็นในลักษณะที่เป็นความรู้สึก หรือเป็นพันธะทางใจ (Commitment) ซึ่งหมายถึง มีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังการทำงานในองค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธีระ วีรธรรมสาริต (2532: 20) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการเน้น พฤติกรรมที่แสดงออกด้วยความสม่ำเสมอ เมื่อสมาชิกมีความผูกพันก็จะแสดงพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวาที่จะทำงานและไม่โยกย้ายงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไม่ โยกย้าย ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปรียบเทียบแล้วว่า หากละทิ้งหรือลาออกจากองค์กรไปจะเกิดผล ได้ผลเสียขึ้น

เกศรี คีรีเสถียร (2543: 14) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่ จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพในองค์กร ไม่ละทิ้งองค์กรไป

นุสาศณี จิตราภิรมย์ (2545: 55) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร เต็มใจที่จะทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร และต้องการคงอยู่กับองค์กรต่อไป

วารัตดา เหลืองรังษี (2549: 24) ให้ความหมายว่า คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อ องค์กร ซึ่งแสดงออกในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจในการ ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังเป็น สมาชิกขององค์กรต่อไป

Becker (1960: 35) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาพของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ โดยมีการลงทุนกับองค์กร ซึ่งเรียกสิ่งทีลงทุนไปว่า Side-bet เช่น อายุ การศึกษา สถานภาพ สมรส ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งในการลงทุนบุคคลได้หวัง ผลประโยชน์ตอบแทนกลับจากองค์กร ดังนั้น ระดับของความผูกพันขึ้นอยู่กับความเข้มข้นที่ บุคคลนั้น ๆ ได้ลงทุนไป

Sheldon (1971: 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่ บุคคลมีต่อองค์กรในด้านบวก ซึ่งทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีความ ความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Herbiniak and Alutto (1972 อ้างใน คาราพร นิวาสะบุตร, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความไม่เต็มใจหรือความไม่ต้องการที่จะออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้ หรือความเป็นอิสระทางอาชีพ เป็นปรากฏการณ์ของการรับรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเป็นการลงทุนในรูปแบบของการลงทุนกำลังกาย กำลังปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับบทบาทของสมาชิกในองค์กรเป็นอย่างมาก

Buchanan (1974 อ้างใน คาราพร นิวาสะบุตร, 2546) ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือเสมือนหนึ่งว่าองค์กรเป็นของตนเองเช่นกัน
2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทการทำงานของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรัก เลื่อมใส และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Wiener (1982 cited in Allen and Meyer, 1997: 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร โดยเริ่มต้นจากแรงกดดันทางความรู้สึกจากภายในด้านจริยธรรม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Mowday *et al.* (1982: 27) ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็น

ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Steers and Porter (1984: 79) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการที่เกี่ยวข้องด้วยกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของตนอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีความมั่นคงต่อไป

Allen and Meyer (1991 cited in Allen and Meyer, 1997: 11) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นสถานะทางจิตใจ ซึ่งแสดงถึงลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร และเป็นการตัดสินใจว่า จะยังคงเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปหรือไม่

Greenberg and Baron (1996: 103) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ ระดับการมีส่วนร่วมของบุคคลแต่ละคนขององค์กรนั้น รวมถึงการให้ความสนใจในการที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป

จากความหมายคำว่า ความผูกพันที่หลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่เน้นในด้านทัศนคติเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกของบุคคลที่ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร

2. กลุ่มที่เน้นในด้านพฤติกรรมเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสม่ำเสมอของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความต่อเนื่องในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงหรือลาออกไป คือ ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ตั้งใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และต้องการคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ระยะแรกแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีความขัดแย้งกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ด้านทัศนคติ หรือเป็นปรากฏการณ์ด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผู้ที่สนใจศึกษาไว้ดังนี้

Steers (1977 อ้างใน สกาวรัตน์ อินทสมบัติ, 2543: 33-34) ได้เสนอแบบจำลองเพื่อใช้ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment)
2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)
3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment)

Steers and Porter (1979: 303) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กร (Organization Attachment) ได้แก่ การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรักของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร คำนึงในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวพันกับองค์กรหรือความเป็นสมาชิกขององค์กร



ภาพที่ 1 ภาพแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของ Steers
ที่มา: Steers and Porter (1979: 303)

Miner (1992: 124) ได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดของ Mowday *et al.* โดยแบ่งแนวความคิดของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavior Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะมีการแสดงออกในรูปของการไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาการเป็นสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาลงทุนลงแรงไปในองค์กร และคิดว่าต้องสูญเสียอย่างมาก หากลาออกจากองค์กรไป

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งต่างจากแนวคิดแรกที่เป็นผลเนื่องจากการเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่จะคำนึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำงานให้้องค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์การไว้

Allen and Meyer (1997: 9-11) มีแนวคิดต่อความผูกพันด้านพฤติกรรมว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาในองค์การ โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มิใช่เพื่อส่วนรวมหรือเพื่อองค์การ เพราะความผูกพันต่อองค์การทางด้านพฤติกรรมถือเป็นขั้นตอนหนึ่งในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติ และควรจะศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ในลักษณะขององค์ประกอบ 3 อย่าง ดังนี้

องค์ประกอบแรก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของพนักงานในการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น ๆ พร้อมกับให้การสนับสนุน และเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างแนบแน่น มีความเชื่อและมีเป้าหมายตรงกันกับองค์การ และจะคงอยู่กับองค์การเนื่องจากเขาต้องการที่จะอยู่

องค์ประกอบที่สอง คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้น เนื่องจากพนักงานตระหนักถึงความคุ้มค่าในการลงทุนที่จะทำงานในองค์การแล้วเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ พิจารณาถึงผลประโยชน์และสวัสดิการที่สูญเสียไปหากออกจากองค์การ พนักงานจะคงอยู่กับองค์การเพราะว่าเขาจำเป็นต้องอยู่

และองค์ประกอบที่สาม คือ ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม เนื่องจากการรับรู้ว่า เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การแล้วก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ถือเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อองค์การ การปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเป็นการแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์การ เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎี Side-bet Theory จากแนวคิด Reward-cost Rotation กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดย Becker (1960:35) สร้าง Side-bet Theory ที่อธิบายถึงเหตุผลของบุคคลที่ผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพราะบุคคลนั้นได้ลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ ซึ่งหากเขาไม่มีความผูกพันกับสิ่งนั้นต่อไป จะทำให้สูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงจำเป็นต้องผูกพันอย่างไม่มิต่างเลือกเป็นอย่างอื่น เปรียบได้กับการลงทุนบางอย่างที่ผันแปรไปตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญ โดยคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าสูงขึ้น ตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้นๆ เช่น ตัวแปร อายุการทำงาน หากบุคคลทำงานในองค์กรนานเท่าใด ก็เกิดการสะสมทรัพยากรที่ได้รับจากระบบการจ้างงานมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจเป็น เงินเดือน สวัสดิการ อำนาจหน้าที่ หรือสิ่งที่ได้ ฝึกไปทางกำลังกายและกำลังใจ ทำให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรมานาน ตัดสินใจลาออกจากองค์กร ได้ยากกว่าคนที่ทำงานมาไม่นาน ฉะนั้น หากจะลาออกจากองค์กร ก็เท่ากับว่า การลงทุนที่บุคคล สะสมไว้ย่อมสูญเสียตามไปด้วย ซึ่งอาจไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ควรได้รับจากหน่วยงาน

Olsen (1978:52) กล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนว่า การปฏิสังสรรค์ทางสังคมเริ่มขึ้นเมื่อ ผู้กระทำทางสังคมไม่ว่าจะเป็นคนหรือองค์กรให้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อหวัง ผลประโยชน์ตอบแทนบางอย่างที่ต้องการกลับคืนมา ถ้าผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่งนั้นตอบกลับในสิ่งที่ เหมาะสม เช่นนี้ การแลกเปลี่ยนก็เกิดขึ้นจากแรงดึงดูดพื้นฐานและธรรมชาติของการแลกเปลี่ยน อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ โดยผู้กระทำแต่ละคนมีสิ่งของซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งต้องการ แต่ละฝ่ายก็ สามารถตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการ แลกเปลี่ยนจะดำเนินไปตามหลักพื้นฐานของการปฏิสังสรรค์แลกเปลี่ยน คือบุคคลแต่ละคนที่ให้ รางวัลแก่ผู้อื่น จะทำให้เกิดเป็นภาระแก่ผู้รับ ฉะนั้นเพื่อเป็นการปลดเปลื้องภาระนี้ ฝ่ายผู้รับจะต้อง ให้ผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนผู้ให้ ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสิ่งของ ของเขาให้แก่อีก ฝ่ายหนึ่งมากขึ้น เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเพิ่มสิ่งของและหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้บุญคุณ

รูปแบบของความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1993: 539) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบของความผูกพันไว้ดังนี้ คือ รูปแบบของความผูกพันในด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) ด้านความต่อเนื่อง ด้าน การคงอยู่ (Continuance) และด้านหลักเกณฑ์ แบบแผน หรือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative)

ทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นการมองความผูกพันทางจิตใจ คือ เป็นการบอกถึงลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานต่อองค์กร และเป็นการบอกโดยนัยถึงการตัดสินใจที่จะดำรงการเป็นสมาชิกภาพหรือยังคงอยู่เป็นสมาชิกภาพในองค์กร นอกจากนี้ Allen and Meyer เห็นว่า รูปแบบของความผูกพันยังค่อนข้างแตกต่างกันในด้านจิตใจ คือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านอารมณ์ความรู้สึกสูง จะคงอยู่ในองค์กร เพราะว่าเขา “ต้องการที่จะอยู่” (Want to) และผู้ที่มีความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ด้านการคงอยู่สูง จะอยู่ในองค์กร เพราะว่าเขา “จำเป็น” ที่จะอยู่ (Need to) และผู้ที่มีความผูกพันด้านหลักเกณฑ์แบบแผน หรือบรรทัดฐานทางสังคมสูง จะอยู่ในองค์กรเพราะว่าเขาารู้สึกว่าเขา “สมควร” ที่จะอยู่ (Ought to) รูปแบบของความผูกพันในแต่ละองค์กรนั้นไม่เหมือนกันทั้งหมด แต่ละองค์กรควรตระหนักให้ดีในการที่จะรักษาพนักงานเอาไว้ โดยต้องพิจารณาถึงรูปแบบความผูกพันของพนักงาน

Greenberg and Baron (1996: 104-105) ได้นำแนวคิดของ Allen and Meyer มาขยายความในแง่มุมที่แตกต่างออกไป คือ รูปแบบของความผูกพัน มีดังนี้

1. ความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึก นั่นคือ บุคคลปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กร เพราะว่าพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร แต่หากวันใดวันหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร พนักงานอาจสงสัยในค่านิยมส่วนตัวของตนเองต่อองค์กรที่ต้องทำงานต่อไป และหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง ๆ เขาอาจมีคำถามเกิดขึ้นในใจว่า ทำไมเขาถึงยังคงอยู่ต่อไป และหากเขาไม่มีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว เขาก็อาจจะลาออกไปก็ได้

2. ความผูกพันทางความต่อเนื่องหรือการคงอยู่ นั่นคือ บุคคลปรารถนาจะทำงานต่อไปในองค์กร เนื่องจากเขาเหล่านั้นมีความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียอย่างมากหากต้องออกไป และผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน ก็เพราะเขาเข้าใจดีถึงการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนต่อองค์กรมาในระยะเวลาอันยาวนาน (เช่น ได้วางแผนหลังเกษียณไว้แล้ว ได้มีเพื่อนสนิทแล้ว) และเขาก็มีความผูกพันที่จะอยู่ต่อไป เพราะเขาไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียสิ่งเหล่านี้

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานทางสังคม อาจกล่าวได้ว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่า เป็นสิ่งที่ต้องทำในการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะแรงกดดันจากคนรอบข้าง บุคคลที่มีความผูกพันด้านนี้สูง มักจะตระหนักถึงความคิดของคนอื่น ๆ ต่อการ

ลาออกไปของเขา และเขาก็จะไม่เต็มใจที่จะทำให้ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ผิดหวัง หรือรู้สึกสงสารเขา เกี่ยวกับการที่เขาจะลาออกไป

และจากการที่ความผูกพันมองได้หลายรูปแบบอย่างที่ได้อธิบายมาในขั้นต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำความคิดของ Allen and Meyer และ Greenberg and Baron มาเป็นแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากแนวความคิดของบุคคลทั้ง 2 มีพื้นฐานของทฤษฎีคล้ายกัน แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดขององค์ประกอบความผูกพัน ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะด้านการคงอยู่ (Continuance need to) กับองค์การ เพราะมีความสนใจว่ามีปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานอยู่กับบริษัท เป็นสิบ ๆ ปี โดยไม่คิดเปลี่ยนงาน หรือลาออก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Job Satisfaction” องค์การต่าง ๆ มักประสบปัญหาในการที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เพราะหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้ว จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน รวมถึงการบริการขององค์การที่ดีขึ้น ในทางกลับกันลูกค้า หรือผู้รับบริการก็จะเกิดความพึงพอใจด้วยเช่นกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำนี้ไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2524: 39) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงาน เพื่อให้ผลลัพธ์อย่างหนึ่งอย่างใดและสามารถเป็นไปได้ทั้งบวกและลบได้ ในสถานการณ์ของการทำงานด้านบวก ได้แก่ ค่าตอบแทน เลื่อนตำแหน่ง ส่วนเรื่องของการขัดแย้ง การถูกตำหนิ การลงโทษ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในด้านลบ

อารี เพชรสุต (2530: 49) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง อารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องาน ต่อนายจ้าง เมื่อทำงานแล้วรู้สึกพึงพอใจ สบายใจ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผลมาจากความต้องการด้านร่างกาย และด้านจิตใจที่ได้รับการตอบสนอง

ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน (2548: 37) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ภาวะของความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกจากการได้รับตอบสนองทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบในการทำงาน

วารัตดา เหลืองรังษี (2549: 8) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติอยู่ และปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เมื่อบุคคลที่มีความรู้สึกในทางบวกต่องาน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นสูง

Smith (1955: 115) ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่า เขาพอใจในการทำงาน

Yoder (1958: 6) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการได้

Gordon (1999: 67) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลลัพธ์เมื่องานนั้นสามารถบรรลุหรือสำเร็จได้ และตรงกับค่านิยมส่วนบุคคล ความคาดหวังตามมาตรฐาน ส่วนความไม่พึงพอใจนั้นเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ว่า งานที่ทำนั้นมีอุปสรรค ไม่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จได้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของพนักงานที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกจากการได้รับการตอบสนองทางร่างกาย จิตใจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นด้วย

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

การเข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “ทฤษฎีการจูงใจ” มีความสำคัญมากในการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะเป็นผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ในการจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาถือเป็น

บทบาทสำคัญของผู้บริหารในทุกหน่วยงานหรือในทุกองค์การ วิธีการจูงใจแต่ละแบบแต่ละวิธีก็แตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละกลุ่ม

นักจิตวิทยาได้ศึกษาถึงลักษณะความเป็นธรรมชาติของมนุษย์เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ รวมถึงเป้าหมายในชีวิต ซึ่งจะเป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา มีหลายทฤษฎีที่ได้รับความสนใจ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีของ McClelland ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

Maslow (1970: 85) ได้กล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้ก็จะมียู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกไม่มีที่สิ้นสุด โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ เช่น อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค อุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

ในความต้องการขั้นแรกนี้ องค์การมักจะตอบสนองความต้องการโดยการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และระเบียบการทำงาน รวมทั้งจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety Needs) เป็นความต้องการที่ปราศจากภัยอันตรายทั้งปวงต่อชีวิต มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น

ด้านความปลอดภัยจะเห็นได้ว่า ทุกองค์การจะจัดให้มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล การประกันภัย เป็นต้น ส่วนด้านความมั่นคง พนักงานมีความต้องการความมั่นคง เนื่องจากใน

บางสภาวะการณ์เกิดความไม่แน่นอน เกิดความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การออกจากงานย่อมทำให้ลูกจ้างขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่าง ๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ด้วยเหตุนี้ องค์กรอาจตอบสนองด้วยสัญญาจ้าง เพื่อให้เกิดความมั่นใจสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้างหรือผลตอบแทนในระยะยาว การจัดทำข้อตกลงระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงานหรือการประกันการว่างงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม ความรัก และความเป็นเจ้าของ (Social or Love and Belonging Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นที่ 1-2 แล้ว ก็มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น คือ การเข้าร่วมหรือเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ อยากคบหากับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับมิตรภาพจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน รวมถึงการยอมรับและให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นความต้องการด้านจิตใจ ดังนั้น องค์กรต้องการตอบสนองด้วยการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม มีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) มีความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำคัญ ความรู้ มีความสามารถ การยอมรับนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และอยากดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ รวมทั้งมีห้องทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือมีโอกาสได้ใกล้ชิดพูดคุยกับบุคคลสำคัญ ๆ หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูง ๆ เท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์จะเกิดความพอใจหากผลงานของตนได้รับการยอมรับ ควรจะมีการชมเชย เป็นต้น

5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Need) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาในการประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับที่สูงที่สุด

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two - Factor Theory)

Herzberg, Mauaner, and Synderman (ปี 1959 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2521) สร้างทฤษฎีด้วยการสำรวจทัศนคติที่มีต่องาน ด้วยการสัมภาษณ์งานในตำแหน่งวิศวกร และนักบัญชีจำนวน 200 คน จากบริษัทต่าง ๆ ใน 11 อุตสาหกรรมในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ใช้วิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) ตามถึงเรื่องราวต่าง ๆ

ที่เป็นสภาพการทำงานที่ผู้ทำงานได้ประสบมาในช่วงต่าง ๆ โดยเฉพาะช่วงที่มีสภาพขวัญสูงและต่ำ ผู้ทำงานจะถูกถามโดยเล่าถึงเรื่องราวละเอียดเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และผลของสภาพเหตุการณ์ดังกล่าวที่แต่ละคนประสบตามสภาพขณะนั้น เมื่อได้คำตอบแล้ว Herzberg และคณะ ได้นำมาวิเคราะห์และจัดเรียงลำดับ โดยแบ่งออกเป็นประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดเจตคติต่องานทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำและไม่พึงพอใจในงานที่ทำ เกิดขึ้นจากกลุ่มของปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่ม ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้ความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสิ่งที่ให้ความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึทางบวกกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานหรือเนื้อหาของงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจเป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfies) เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ สิ่งที่เป็น คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

2. ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลจะได้รับ ความก้าวหน้า ก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่เพิ่มเติมความรู้

3. การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือ มีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องไป

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน จะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้มีความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

5. ลักษณะของงาน (The Work Itself) ความพึงพอใจงานของบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับการได้ปฏิบัติในสิ่งที่พึงพอใจด้วย

ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอนามัย Hygiene Factors เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง หรือสิ่งอื่นที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2. โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึง การติดต่อกับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคณะอื่น เป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

5. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็สภาพการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระ

6. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน รวมถึงความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น ๆ

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Condition) สภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

8. สภาพความเป็นอยู่ (Personal Life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นนานคงทน

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย ทำให้คนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองของ 2 ปัจจัยนี้อย่างเพียงพอ ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 70-80 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ 2548: 44-46) สรุปว่า ความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของพนักงานเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ คือ

1. สภาพงาน งานที่จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจ สิ่งแรกต้องเป็นลักษณะงานที่ท้าทาย หมายถึง งานที่เหมาะสมกับความสามารถที่เขามี ทั้งนี้ อาจรวมถึงได้รับการฝึกฝน การอบรมมา
2. การจ่ายผลตอบแทน (Pay) มักจ่ายเป็นเงิน แต่ต้องได้รับด้วยความเป็นธรรม ไม่ถูกกลั่นแกล้ง
3. การสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) คือ การให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความคิดริเริ่ม และมีระบบประเมินผลที่ยุติธรรม
4. การควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง การเอาระบบของการตัดสินใจในการวางแผน และการควบคุมตลอดจนลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีเข้าไว้ด้วยกัน

ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน (2548) ได้ให้ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อการพึงพอใจในงานว่ามีหลายองค์ประกอบ ทั้งจากทางกายภาพ เศรษฐกิจ และสังคม ลักษณะความสามารถส่วนบุคคล ลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

Smith, Kendall, and Hulin (1969 อ้างใน ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน, 2548: 44-46) แสดงให้เห็นถึงมิติ 5 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งคนส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกรับรอง ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน (The Work it self) หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เล็งเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ มีคุณค่า ทำทายต่อความสามารถของตนเอง
2. ด้านค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อรายได้ เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น มีความเหมาะสมกับความสามารถ และมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในองค์กร
3. ด้านโอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunities) หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานอันเกิดจากการได้รับโอกาสที่ดีในฝึกอบรมเพิ่มความรู้ การเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม
4. ด้านการนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง อันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการแนะนำ ช่วยเหลือเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน
5. ด้านเพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานในบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี มีความเป็นมิตร ความสามัคคีในการทำงาน

Steers (1991) สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะงาน (Work it self) เป็นงานที่น่าสนใจ เปิดโอกาสได้เรียนรู้ให้เกิดความรับผิดชอบ

2. ค่าตอบแทน (Pay) จำนวนเงินที่ได้รับและกระบวนการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม
3. โอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunities) ความเป็นไปได้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
4. โอกาสผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นความสามารถทางการจัดการและเทคนิคของหัวหน้างานที่ให้การช่วยเหลือและสนใจต่อพนักงาน
5. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) เป็นลักษณะของความเป็นมิตรและสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมีมากมายหลายอย่างด้วยกัน และมีที่แตกต่างกันบ้างในบางลักษณะ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบที่น่าสนใจที่จะศึกษาร่วมกันประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านลักษณะงาน หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน โดยเล็งเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ เป็นงานที่สนับสนุนให้องค์กรมีความสำเร็จ เป็นงานที่มีคุณค่าท้าทายความสามารถ และเป็นงานที่ไม่น่าเบื่อกับเป็นงานที่มีความสนุก
2. ด้านค่าตอบแทน หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อรายได้ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ รวมถึงสวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นที่ได้รับเป็นผลจากการทำงานมีความเหมาะสมกับความสามารถ และมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในองค์กร
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานอันเกิดจากการมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความตั้งใจทำงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน และได้รับความสำเร็จจากการทำงาน รวมถึงมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาตามความสามารถและตามอาวุโส

4. ด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานโดยตรง เป็นผู้ให้การแนะนำ ช่วยเหลือเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน การปรับปรุงงาน การช่วยแก้ปัญหา ช่วยสอนงาน มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน และให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา รวมถึงมีการส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน

5. ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานต่อบรรยากาศการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมที่ดี มีความเป็นมิตร มีความสามัคคีในการทำงาน ให้กำลังใจ มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

ซึ่ง 5 องค์ประกอบนี้ นับว่าครอบคลุมกับการนำมาใช้ศึกษาในองค์กรที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ได้ เพราะเป็นหน่วยงานเอกชนที่ต้องดำเนินงานต่าง ๆ โดยอาศัยปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้มาเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้มากมาย ซึ่งแตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยขอสรุปพอเป็นสังเขป ดังนี้

Robbins (1989: 467-468) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ระบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

Daft (1998: 231-232) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และแนวทางของความคิด ซึ่งสมาชิกในองค์กรใช้ร่วมกัน และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกที่เข้ามาใหม่ โดยไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมดำเนินการ โดยไม่มีใครสังเกตเห็น ยกเว้นเมื่อองค์กรพยายามใช้กลยุทธ์ใหม่ ซึ่งขัดแย้งกับบรรทัดฐานของวัฒนธรรมและค่านิยม อารมณ์ของวัฒนธรรมจะปรากฏให้เห็น วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ

Hofstede (1997: 180) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ มีผลให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น ๆ

Schein (1992: 69) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ โดยผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและเป็นมาตรฐานด้วยวิธีการบังคับ หรือชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540: 11) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานที่มีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนทำงานอยู่ และมีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า สิ่งต่าง ๆ ประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ภายในองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 311) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณีและพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ ประสิทธิผลขององค์การหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่ในการวางแผนการจัดการองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุมสนับสนุนกิจกรรมขององค์การ เป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์การสร้างขึ้น โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน หรือองค์การกับลูกค้า โดยกิจกรรมที่องค์การทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และเป็นแนวทางปฏิบัติมาช้านาน

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 159) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และเป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการทางสังคม

โดยเขาต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้ได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กร

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546: 20) ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเหมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2546: 44) ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พิภพ วังเงิน (2547: 133) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ที่เกิดจากแนวความคิดทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยาสังคม องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลในลักษณะร่วมกัน เพราะได้หล่อหลอมผสมผสานเข้าด้วยกันจนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี ธรรมเนียมการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว บรรทัดฐาน สมมุติฐาน พฤติกรรมการปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันของสมาชิกรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานขององค์กร และทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรมีชีวิตเป็นของตนเองในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เปรียบเสมือนกาวที่เชื่อมโยงสังคม ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ทำให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่น ทুমเทพลังใจในการทำงานให้กับ

องค์การ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในการบริหาร โดย

Newstrom and Davis (2002: 91) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การด้วยเหตุผล 7 ประการ ได้แก่

1. การเริ่มต้น โดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
2. ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์การให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน
3. เป็นแหล่งสำคัญในอันที่จะสร้างความรู้สึกลดอคภัยที่มีต่อความมั่นคงและต่อเนื่องขององค์การให้กับพนักงาน
4. ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การได้
5. วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง
6. ดึงดูดความสนใจและสื่อให้พนักงานรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์การ
7. ผู้ที่เป็นวีรบุรุษขององค์การจะรับรู้ได้ถึงรางวัลที่จะสร้างให้เขาเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์การ

Osland, Kolb and Rubin (2001: 313-314) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยแนะนำกลไกในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านสิ่งเหล่านี้ 6 ประการ ได้แก่

1. วิธีการที่องค์การสร้างขึ้นหรือออกแบบได้ เช่น การตัดสินใจ การประสานงาน การรายงาน โครงสร้างองค์การ

2. ระบบกระบวนการต่าง ๆ เช่น การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้ข้อมูล การควบคุม

3. พิธีกรรมและงานพิธี

4. ออกแบบตกแต่งสถานที่ทำงาน อาคารสำนักงาน

5. เรื่องราว ตำนานเกี่ยวกับผู้คนในองค์กร

6. การสร้างค่านิยมร่วมกันในโดยใช้คำขวัญ

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการสร้างตัวจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและทรงอิทธิพลต่อระบบความเชื่อ ที่กลายเป็นค่านิยมของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงก็เช่นเดียวกัน ต้องให้เวลาในการปรับเปลี่ยนระบบความเชื่อที่มาจากข้อสมมติพื้นฐาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงด้วยกัน คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบที่เหมาะสมกับองค์กรที่พึงปรารถนา รวมทั้งบุคลากร กลยุทธ์ วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Osland, Kolb and Rubin, 2001: 308)

Osland, Kolb, and Rubin ได้ยกตัวอย่างบริษัทผลิตรถยนต์ Land Rover ว่า แต่เดิมมีการบริหารงานที่ตกรุด แต่หลังจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน ทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก แต่ต่อมา Land Rover ถูก BMW ซื้อกิจการไปและเข้าครอบครองการบริหาร เปลี่ยนรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปเป็นแบบควบคุม ลดการฝึกอบรม ลดการทดลอง จำกัดอำนาจของพนักงานในทีมงาน หลังจากนั้น Land Rover ก็กลับสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง กรณีนี้ทำให้เห็นว่า การสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นั้น สามารถสร้างขึ้นได้และทำลายได้เช่นกัน เพราะหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต การมีส่วนร่วมในการคิด การบริหาร กล้าเสี่ยงในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางขององค์การในด้านการบริหารงาน และยังสามารถเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ เช่น ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์การ ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน เพิ่มเสถียรภาพขององค์การที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน และเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะใช้ปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดจิตสำนึก (ชงชัย สันติวงษ์, 2537) จึงเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อตัวบุคคลในองค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมขององค์การ ทำให้ส่งผลไปยังประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดศักยภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้างสรรค์องค์การที่ดีได้

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม (Core value) ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่มองได้ยาก แม้จะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะขององค์การ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540: 14-20) ให้ความเห็นเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคน ๆ เดียว เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่หลายคนยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ ในปัจจุบันวัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่ มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่ประกอบด้วยด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความเห็นแตกต่างกัน แต่ละกลุ่มต่างก็มีวัฒนธรรมย่อยของตน ซึ่งอาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่าง ๆ อาจเห็นร่วมกันบ้าง

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ และมีอยู่ร่วมกัน มิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social interaction)

วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์การก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้นับแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ พนักงานใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอด วัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organization Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง รวมถึงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงาน ดังนั้น ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้พนักงานรู้ว่าควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกัน และเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่ง แล้วสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ สมาชิกในองค์การเกิดความเชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลายาวนานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา นั่นย่อมหมายความว่า สิ่งที่คิดหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol)

สัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารวัฒนธรรมมักเกิดขึ้นได้ 2 กรณี ได้แก่ กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ คือ การถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน เช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี

กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้น สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ กรณีที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานแบบเดิมเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง เป็นต้น

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

ในองค์กรต่าง ๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นระบบของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรถึงแม้ว่าจะมาจากที่แตกต่างกัน พื้นฐานการศึกษาหรือระดับชั้นในองค์กรที่แตกต่างกัน แต่ก็ต้องเรียนรู้ถึงแนวโน้มวัฒนธรรมองค์การและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่าในองค์กรจะมีวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติแล้ว ยังอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยที่เกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างของสมาชิกส่วนใหญ่

วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) แสดงถึงค่านิยมหลัก ซึ่งสมาชิกในองค์กรต้องรับรู้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เป็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มคนส่วนน้อยที่ประกอบอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาและสถานการณ์ ประสบการณ์ของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันแล้วมีพฤติกรรมหรือค่านิยมที่แตกต่างกันตามส่วนงาน แผนก หรือตามภูมิศาสตร์ (Geographical) ในลักษณะนี้องค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นทางการ จะทำให้มีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยน้อยกว่าองค์กรที่ไม่เป็นทางการ และองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลักที่ไม่เข้มแข็งจะก่อให้เกิดอิทธิพลของวัฒนธรรมย่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิก ลักษณะของวัฒนธรรมย่อย ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมที่เข้มงวดและวัฒนธรรมที่ผ่อนปรน (Strong vs weak cultures) มีหลายองค์กรที่มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มงวดต่อกฎระเบียบ นโยบาย และแผนการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารได้วางไว้ให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ก่อตั้งบัญญัติไว้ เป็นค่านิยมส่วนที่สมาชิกต้องยึดถืออย่างมาก มีความเป็นระเบียบอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความผูกพัน โดยมากเกิดจากองค์กรขนาดใหญ่และดำเนินการมานาน โดยที่สมาชิกอยู่ถาวร เช่น สถาบันทางศาสนา บริษัทในญี่ปุ่นส่วนใหญ่ เช่น IBM AT&T เป็นตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มงวด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า วัฒนธรรมแบบแข็ง ซึ่งมีผลกระทบกับพฤติกรรมของสมาชิกจะมีความเกี่ยวข้องกับการลาออกหรือการรับสมาชิกใหม่ การยอมรับและการผูกพันของสมาชิกส่วนใหญ่ที่มีต่อองค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรมีเข้มแข็งขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก เพราะเกิดความรู้สึกร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเข้มงวดจะลดการเข้าออกของพนักงาน เพราะวัฒนธรรมอย่างแข็งเป็นการตกลงร่วมกันของสมาชิกกับจุดยืนขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นคงและจงรักภักดีต่อองค์กร

ส่วนวัฒนธรรมที่ผ่อนปรน หรือวัฒนธรรมย่อย มักเกิดในองค์กรใหม่หรือองค์กรที่มีพนักงานเข้าออกบ่อย ทำให้กฎระเบียบเดิม ๆ มีการปรับเปลี่ยนตามสมาชิก โดยส่วนมากมักพบกับองค์กรขนาดเล็ก การที่องค์กรมีวัฒนธรรมแบบผ่อนปรน บางครั้งก็เกิดข้อดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้เร็วกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเข้มงวด เนื่องจากพนักงานเกรงความผิดพลาด

2. วัฒนธรรมและรูปแบบทางการ (Culture vs. formalization) วัฒนธรรมแบบเข้มงวด เพิ่มการยึดเหนี่ยวพฤติกรรมของสมาชิก จึงทำให้วัฒนธรรมแบบเข้มงวดสามารถที่จะทดแทน วัฒนธรรมที่เป็นแบบทางการได้ เนื่องจากมีการควบคุมความประพฤติของสมาชิก องค์กรซึ่งมีความเป็นทางการจะก่อให้เกิดความคาดหวัง ความเป็นระเบียบและการยึดเหนี่ยว วัฒนธรรมแบบเข้มงวดก็จะประสบผลเช่นเดียวกัน โดยอาจจะปราศจากกฎระเบียบที่อาจไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ ถ้าเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบเข้มงวดหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบทางการจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบเข้มงวดแข็งแกร่งเพียงใด ความจำเป็นในการออกกฎระเบียบก็ลดน้อยลง เนื่องจากวัฒนธรรมจะเป็นตัวชี้้นำในการปฏิบัติ

3. วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมแห่งชาติ (Organizational culture vs national culture) วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมแห่งชาติมีความสัมพันธ์กันในทางเสริมกันหรือตรงกันข้าม มีนักมนุษยวิทยาได้นำแนวความคิดของวัฒนธรรมสังคมมาใช้กับระดับองค์กร สมาชิกขององค์กรสามารถที่จะพัฒนาการรับรู้ร่วม ซึ่งมีผลกระทบกับทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก อย่างไรก็ตาม ผลกระทบนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร ถ้าจะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กรในประเทศต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมแห่งชาติ วัฒนธรรมแห่งชาติจะมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

Handy (1993 อ้างถึงใน Martin, 2001: 590) ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรเล็ก ๆ มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว คือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง แล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ไม่มีสายบังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบ และกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทเท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงาน ขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด โดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์

Cameron and Quinn (1998 อ้างใน Bateman และ Snell, 2002: 527-528) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ 4 รูปแบบ ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ในจุดที่องค์กรมีความสามารถในการยืดหยุ่นและการควบคุมอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นกลุ่ม (Group Culture) มุ่งที่องค์กรภายในใช้ความยืดหยุ่น ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานด้วยความไว้วางใจกัน สร้างความผูกพันในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยที่ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนให้คำแนะนำมากกว่าการออกคำสั่ง

2. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchal Culture) มุ่งเน้นที่การควบคุมภายในที่เคร่งครัดไม่ค่อยยืดหยุ่น เนื่องจากผู้นำยึดถือกฎระเบียบในการบริหารสั่งการภายใต้สายการบังคับบัญชา โดยมีนโยบาย กระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) มุ่งเน้นที่ภายนอกองค์กร และมีการควบคุมด้วยวัตถุประสงค์ที่เน้นผลผลิต การวางแผน และความมีประสิทธิภาพสมาชิกในองค์กรยอมรับ เนื่องจากที่การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

4. คณะทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มุ่งเน้นที่ภายนอกและมีความยืดหยุ่นมาก เพราะเน้นที่พันธกิจหรือโครงการเฉพาะพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการ

สร้างนวัตกรรม มีการจูงใจสมาชิกในองค์กรด้วยงานสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทาย ผู้นำจะมีลักษณะของผู้ประกอบการและชอบความเสี่ยง ซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นผู้ประกอบการ

Daft (2001: 319-321) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้น สามารถสร้างกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปสู่ประสิทธิผลได้ จึงแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัย 2 อย่าง คือ ระดับความยืดหยุ่นในการโต้ตอบสภาพแวดล้อมภายนอก และการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ภายในหรือภายนอกองค์กรตามรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัว หรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Adaptability / Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลตามที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้จะไม่ค่อยตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพียงขอให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กร มีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความผูกพันของสมาชิกในองค์กร

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจ โดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้กฎระเบียบ นโยบาย ลัทธิคุณธรรม พิธีการต่าง ๆ เน้นประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Hofstede (1991) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำในวัฒนธรรม ภายใต้โครงการ Hermes โดย

กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับผู้บริหารในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในแต่ละประเทศ พบว่า ปัจจัยหลักสำคัญที่สามารถใช้ในการศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำในวัฒนธรรมต่าง ๆ โดยได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงสมาชิกขององค์กร หรือสถาบันคาดหวังและยอมรับว่าอำนาจของบุคคลในองค์กรนั้นมีความไม่เท่าเทียมกัน มีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมอำนาจไว้กับบุคคลไม่กี่คน บุคลากรระดับหัวหน้ามีมาก โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบสูง ต้องรายงานตามลำดับชั้น ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการบอกว่าต้องทำอะไร ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างมากระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง การสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นและกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น และเป็นผู้มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และในองค์กรลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับความเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย

ส่วนองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจน้อย ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน การจัดลำดับฐานะเป็นเพียงความเท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหารเท่านั้น และบทบาทก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ การทำงานเป็นแบบกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างเล็กน้อยระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจะเท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ได้บังคับบัญชาได้ พนักงานคาดว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกัน ก่อนที่หัวหน้าจะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจลำดับสุดท้าย

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance)

เป็นลักษณะที่สมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกกลัว หรือรู้สึกถึงความบีบคั้นต่อสิ่งที่ไม่แน่นอน หรือไม่รู้สถานการณ์ที่คลุมเครือ จะอธิบายถึงวิธีแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของคนในสังคม ดังนั้น องค์กรจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่า จะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือ

ความผิดพลาด ถ้าองค์การรู้สึกว่าจะอาจเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์การก็จะหาวิธีหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการหลีกเลี่ยงสำคัญเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การรับรู้ประสบการณ์และความรู้สึกส่วนบุคคล

ในองค์การที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดข้อบังคับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อเป็นการควบคุมสิทธิและหน้าที่ของพนักงานระเบียบและกฎเกณฑ์ภายในที่ใช้ในการควบคุมการทำงานที่มีมาก ซึ่งการมีกฎระเบียบเช่นนี้เป็นเหตุผลทางด้านจิตใจ

ส่วนในองค์การที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม พนักงานจะมีความกังวลต่ำ ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับในกิจกรรมนั้น ๆ ชอบการผ่อนคลายและชอบที่จะเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)

ความเป็นปัจเจกนิยม เป็นลักษณะที่อธิบายถึงคนที่มีความผูกพันต่อสังคมอย่างหลวม ๆ จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสนใจต่อตนเองและครอบครัวเป็นอย่างแรก มีความเป็นอิสระจากกลุ่ม เป็นตัวของตัวเองในด้านความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจของกลุ่ม ซึ่งจะตรงกันข้ามกับกลุ่มนิยม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล เป้าหมายของกลุ่มสำคัญกว่าของตนเองเสมอ จะดูแลและคุ้มครองซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ป็นหัวหน้ากลุ่มจะคอยปกป้องสมาชิกในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับงานตามความสนใจของตน ระบบการทำงานแบบนี้ไม่ต้องการจ้ำจวนคนตามความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น จึงมีบางองค์การที่กำหนดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การแต่งงานกันเอง และมีการพิจารณาผลงาน หรือให้โบนัสจากลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ส่วนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม นายจ้างจะจ้างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มของคน เช่น เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน หรือจากสถาบันเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยง พนักงานจะแสดงออกในสิ่งที่ตรงกับความสนใจของกลุ่ม แม้ว่าจะขัดกับความสนใจของตนก็ตาม แต่จะเป็นไปตามความคาดหวัง จริยธรรมของสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ภายในครอบครัว จะมีการปกป้องและจรรงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดี แต่ก็ไม่ใช่เหตุผลเพียงพอที่จะไล่ออก แต่จะมอบหมายงานที่เหมาะสมและตรงกับทักษะให้ทำ และจะให้ความสำคัญระหว่างกันมากกว่างาน

มิติที่ 4 ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Felinity)

การใช้คำว่าความเป็นชายและลักษณะความเป็นเพศหญิง เป็นเพียงลักษณะที่สอดคล้องตามรูปศัพท์ ไม่ได้มีความหมายตรงตัว แต่จะเป็นการอธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ ในความเป็นจริงเพศชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมเพศชายได้เช่นกัน

ในการกำหนดลักษณะของเพศชายและเพศหญิงมีความสอดคล้องกับการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่เด่นชัดในด้านกายภาพและจิตวิทยา ในสังคมที่เน้นความเป็นเพศชายสูงนั้น จะมีหน้าที่จัดสรรไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น จะเป็นคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ มีความกล้าหาญ ยึดมั่นในเหตุผล มีการวางแผนและการวิเคราะห์ในระดับสูง เชื่อมั่นในตัวเอง อดทนและเน้นความสำเร็จทางด้านวัตถุ ส่วนในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศหญิงสูง ก็จะมียบทบาททางเพศอย่างชัดเจน คือ ลักษณะจะเป็นคนประนีประนอม มีความอ่อนโยน เรียบร้อย เกรงใจ อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

ในระดับองค์การวัฒนธรรมแบบความเป็นเพศชายที่เห็นได้ชัด คือ จะมีค่านิยมการทำงานแบบเน้นที่ผลงาน มีความกระตือรือร้นชอบการแข่งขันสูง กล้าตัดสินใจ และการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับหลักการ โดยคำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงาน มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน มีค่านิยมในการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน

ส่วนในองค์การที่มีความเป็นเพศหญิง สิ่งที่ได้เห็นได้ชัด คือ ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค รอบคอบ ผู้บริหารจะใช้สัญชาติญาณมากกว่า และมีค่านิยมในการทำงานเพื่ออยู่

Denison (2000a: 8-11) ได้เสนอโมเดลของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินการในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์การยึดหยุ่นและความมั่นคงกับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) การที่สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยลักษณะที่บ่งบอกถึงการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ก็คือ

1.1 การบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) คือ ให้อำนาจแก่สมาชิกแต่ละคนในการตัดสินใจ ให้ความคิดริเริ่มและสามารถจัดการในงานของตนให้สำเร็จ เพื่อให้สมาชิกได้รู้สึกถึงความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ

1.2 ลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) การที่องค์การจะไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้นั้น สิ่งสำคัญ คือ สมาชิกในองค์การต้องมีค่านิยมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งต้องมาจากความพยายามและความมุ่งมั่นของทีมและสมาชิกในทีม

1.3 ความสามารถในการพัฒนา (Capability Development) การที่องค์การจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องพัฒนาไปที่ทักษะของพนักงานในองค์การ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันและสามารถเผชิญต่อสู้กับสภาพธุรกิจภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้น ต้องพัฒนาที่ความสามารถของพนักงาน

2. ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์การ ทำให้พนักงานมีการยอมรับในค่านิยม (Core Value) เดียวกัน การทำงานก็จะบรรลุเป้าหมายได้ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดการเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน

เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนางานนั้นมาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จ

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวได้ดีนั้น คือ การสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ และต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า โดยการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น เพื่อที่จะรับและแปลความความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจ เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทีกลยุทธ์กำหนด ก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

Denison (2000b:1-3) ได้ใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบนี้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับมาตรวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผลตอบแทนเงินลงทุน ผลประกอบการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความเจริญเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของพนักงาน จากผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับมาตรวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสรุปได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่มีประสิทธิผล จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ดังนั้น การที่มีประสิทธิผลมีแนวโน้มที่จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่มีทั้งความสามารถในการปรับตัว มีความสอดคล้องต้องกัน และมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามใน 3 รูปแบบนี้จะต้องอยู่ในบริบทของความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติตามพันธกิจ

จากรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ โดยเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่า องค์กรมีวัฒนธรรมแบบใด แล้วพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการได้ด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะประเภทธุรกิจ สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์กร และปัจจัย

อื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์กรนั้น ดังนั้น จึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดสามารถใช้ได้กับทุกองค์กร (Newstrom and Davis, 2002: 92)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการ 2 ท่าน ได้แก่ Daft (2001) และ Denison (2000) มาศึกษาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ที่พนักงานยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรม ซึ่งแบบแผนความเชื่อ ค่านิยมที่พนักงานยึดถือปฏิบัติ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีส่วนร่วม (Clan Culture) ในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กรด้วยความรู้สึก ร่วมเป็นเจ้าของ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้คนในองค์กรมีความเชื่อร่วมกันว่า ความสำเร็จนั้นมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมเดียวกัน ไม่ใช่มาจากการแข่งขัน ทุก ๆ คนทำงานด้วยความไว้วางใจ ความร่วมมือ และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีจากทุก ๆ ฝ่าย โดยการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล

1.2 มีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูลของทุกคน และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อร่วมกันว่า การสื่อสารที่ใช้ในการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย จะต้องกระทำอย่างเปิดเผยทุก ๆ คนในองค์กรสามารถรับรู้ข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน และถูกต้องตามความเป็นจริงได้

1.3 มีความเสมอภาคและยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรปฏิบัติต่อทุก ๆ คนในองค์กรด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ด้วยบรรยากาศของความเคารพและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

1.4 ผู้นำนั้นมีบทบาทเป็นครูฝึกสอนแนะนำ หมายถึง ผู้นำในองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรเสมือนตนเองเป็นผู้ฝึกสอน ถ่ายทอด ให้คำแนะนำสนับสนุนให้พนักงานใช้

ความคิดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างอิสระ และยัง “ให้เวลา” สำหรับการคิด พิจารณา ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ไม่ใช่ผู้นำที่ใช้บารมีออกคำสั่ง

2. ด้านความสอดคล้องต้องกัน(Consistency) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ พนักงานมีการยอมรับในค่านิยมของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีค่านิยมร่วมกัน เพื่อแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การที่ทุกคน ในองค์กรมีจิตสำนึกของความเป็นพวกเดียวกัน มีความเอื้ออาทรให้แก่กัน และมีความสัมพันธ์แบบ เครือข่ายเชื่อมโยงกันหมด

2.2 มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่ ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจว่า สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่อยู่ล้อมรอบพวกเขานั้น มีความเชื่อมโยงถึงกันหมด ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อให้แก่กันและกัน ไม่ว่าพวกเขาจะทำอะไรก็ตามย่อมส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่น ๆ ในระบบเสมอ

2.3 สามารถหาข้อสรุปร่วมกัน ในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ หมายถึง การที่ทุกคน ในองค์กรร่วมกันคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน มีความเข้าใจตรงกัน ทำให้สามารถหาข้อตกลงเห็นพ้อง ต้องกันได้ง่าย

2.4 ทุกหน่วยงานสามารถประสานงานร่วมกันได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานร่วมกัน หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรมค่านิยมร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความรู้สึก เป็นพวกเดียวกัน ทำให้การทำงาน มีความเชื่อมโยงประสานกันระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยดี

3. ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรม องค์การที่สามารถปรับตัวตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้อย่าง รวดเร็ว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการ และสร้าง

ความพึงพอใจให้กับ “ผู้คน” ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอันดับแรก จากเดิมที่ให้ความสำคัญมากที่สุดกับการบริหารงาน ซึ่งมุ่งเน้นที่การเงิน การผลิต วัตถุประสงค์ และการแข่งขัน

3.2 มีความกล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยการตั้งคำถามในสถานการณ์เป็นอยู่ว่าเหมาะสมดีเพียงพอหรือไม่ และกล้าที่จะเสี่ยงในการลองทำในสิ่งใหม่ ๆ นั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและองค์กรจะให้กำลังใจ และให้โอกาสกับคนที่ผิดพลาดได้แก้ตัวใหม่

3.3 มีมุมมองในเชิงรุก เชื่อในความสามารถของคนในองค์กรว่า สามารถเรียนรู้และทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หมายถึง องค์กรมีความเชื่อมั่นว่า ผู้คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ สามารถคิด ตั้งคำถาม และทดลองสิ่งปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ด้วยความสามารถของพวกเขาเอง

3.4 มีการเรียนรู้ขององค์กร สามารถรับและแปรสัญญาณจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรม หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรได้สะสมความรู้เอาไว้ แล้วนำความรู้มาพัฒนาจนเป็นความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจ ได้ถึงสัญญาณที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก จนสามารถปรับตัวคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

ความหมายของพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

มีผู้กล่าวถึงความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำมากล่าวไว้พอสังเขป ดังนี้

Organ (1987: 4-6) กล่าวถึง พฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ไม่ได้ถูกบังคับให้กระทำตามบทบาทหน้าที่ หรือไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในใบพรรณนางาน (Job Description) แต่เป็นทางเลือกที่พนักงานที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก็ได้ และเป็นพฤติกรรมที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Organ (1991: 364) ให้ความหมายของพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร

Greenberg and Baron (1993: 185) ให้ความหมายพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรว่า เป็นการกระทำโดยพนักงานที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างดี แต่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของงาน

ประไพพร สิงหเดช (2539: 15) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของข้าราชการที่องค์กรไม่ได้กำหนดเพื่อให้เป็นหน้าที่ปฏิบัติ แต่พนักงานปฏิบัติเพื่อองค์กร

เมธิ ศรีวิริยะกุล (2542: 12) ให้ความหมายว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

สฎายุ ชีระวนิชตระกูล (2547: 17) ให้ความหมาย พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากองค์กรได้กำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

พรเพ็ญ โชติพันธุ์ (2545: 12) ให้ความหมายว่า การแสดงออกของพนักงานที่องค์กรต้องการ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่ง คือ พฤติกรรมพนักงานที่องค์กรต้องการ โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นทางการ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรเอง โดยการแสดงออกเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกด้วยความเต็มใจและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยไม่ได้รับระบุไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

รูปแบบของพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรนั้น ประกอบด้วยพฤติกรรมหลาย ๆ รูปแบบ ผู้วิจัยขอนำมาเพียงบางส่วน คือ

Organ and Konovsky (1989 cited in Spector, 1996 : 257) ได้จำแนกพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมกรช่วยเหลือพนักงานคนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหา ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงานหรือขาดงาน และให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน 2) พฤติกรรมกรยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมกรปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา ไม่ใช่เวลางานให้เสียประโยชน์ เป็นต้น

Organ (1991: 275: 276) ได้จำแนกรูปแบบที่ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก ซึ่งไม่สามารถกำหนดลงไปใบบรรณนางานได้ และไม่สามารถรับรองได้ว่า จะได้รับผลตอบแทนจากพฤติกรรมดังกล่าว ประกอบด้วยรูปแบบต่าง ๆ 5 ด้าน 1) พฤติกรรมกรช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เช่น เมื่อมีพนักงานเข้ามาใหม่ก็ช่วยแนะนำเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ หรือในยามที่เพื่อนร่วมงานมีปัญหาการทำงาน ถึงแม้ไม่ใช่หน้าที่ของตนก็ตาม 2) ความเกรงใจ สุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง การเคารพในสิทธิและความต้องการของผู้อื่น และปรึกษาหารือกับผู้อื่นก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบก่อนที่จะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน 3) ความอุตสาหะอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมที่อดทนต่อความเครียด ความกดดัน ความไม่สบายใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค 4) ความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือ (Civic) หมายถึง มีความรับผิดชอบและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 5) ความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conscientiousness) หมายถึง ประพฤติตนตามกฎระเบียบที่สนองตอบนโยบายขององค์กร ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เวลางานไปทำเรื่องส่วนตัว

Podsakoff and Mackenzic (1994) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 3 องค์ประกอบคือ 1) ความช่วยเหลือ (Helping) พฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหากเขาประสบปัญหาในการทำงาน พร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่เข้าใหม่ หลีกเลียงความ

ขัดแย้ง และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน 2) ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่เอาใจใส่ต่องานขององค์กร ให้การสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร พร้อมร่วมมือในการเข้าร่วมประชุม 3) ความอดทน อดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ไม่บ่น หรือไม่ร้องเรียน เรื่องที่ไม่สำคัญ ไม่คอยจับผิดเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้น รวมถึงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบตามแนวคิดของ Organ ครอบคลุมและหลากหลาย และถือว่า Organ เป็นต้นแบบของความคิดในทฤษฎีของพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดนี้มาศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร หมายถึง การแสดงออกของพนักงานด้วยความสมัครใจ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มิใช่เพียงปฏิบัติตามหน้าที่ และไม่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ให้คนอื่น เมื่อเขาต้องการ เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา ก็ช่วยแนะนำ หรือในยามที่เพื่อนร่วมงานมีปัญหาการทำงาน ก็ช่วยได้แม้ไม่ใช่หน้าที่ของตนก็ตาม

2. ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง การเคารพในสิทธิและความต้องการของผู้อื่น และปรึกษาหารือกับผู้อื่นก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบก่อนที่จะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน

3. ด้านความอดุสาหะอดทนอดกลั้น หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีความพยายาม และรู้จักระงับยับยั้งตลอดจนตั้งใจต่อการแสดงความเครียด ความกดดัน ความไม่สบายใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยพยายามแสดงออกในทางบวกแทน และมีความเต็มใจที่แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

4. ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ หมายถึง มีความสำนึกในภาระหน้าที่ของพนักงาน ร่วมกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

5. ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง การรู้ว่าต้องทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายของพนักงาน และทำนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในข้อบังคับขององค์กร เช่น ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เวลางานไปในการส่วนตัว

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ไทย 8 แห่ง จำนวน 216 คน โดยวัดความพึงพอใจต่องาน 6 ด้านคือ ลักษณะงาน การควบคุมดูแลของหัวหน้า ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน ความพอใจที่มีต่องานในภาพรวม ผลพบว่า ความพึงพอใจด้านลักษณะงาน โอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผูกพันกับหน่วยงานได้

สุวรรณฉิน คณานูวัฒน์ (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงานของผู้บริหารในองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 358 คนพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันที่สำคัญคือ ความสำคัญของงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความรู้สึกขัดแย้งในบทบาท ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และความรู้สึกว่ามีความยุติธรรมในระบบ การพิจารณาความดีความชอบ ทั้งหมดอธิบายความแปรผันของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 43.11

นันทนา ประกอบกิจ (2538) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาชุมชนสำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 256 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านการปกป้องชื่อเสียงขององค์กรมากที่สุด ต่อมาเป็นความรู้สึกภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรของตน การใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรของตนตามลำดับ

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 162 พบว่าบรรณารักษ์ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และตัวแปรลักษณะงานที่ทำให้พบว่า ความท้าทายของงาน ความสำคัญของหน้าที่งานของตนเอง และโอกาสก้าวหน้าในงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ และตัวแปรประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ความมีชื่อเสียงของห้องสมุด ทัศนคติของตนเองต่องาน และทัศนคติของเพื่อนร่วมงานต่องาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้

กาญจนา นุใจกอง (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสามด้านของความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 243 คน พบว่าความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและการปฏิบัติงาน องค์ประกอบทั้งสามด้านของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จุรีย์ อุสาหะ (2542) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล สังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 245 คน พบว่าพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล สังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อมีระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในระดับสูง ความพึงพอใจโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง และพบว่าความพึงพอใจในงานและอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรวรรณ อยู่คง (2546) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในเครือ แกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด พบว่า มี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยจิตใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สวัสดิการและความ

ปลอดภัยในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการฝึกอบรม ความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และความน่าเชื่อถือขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิดา เจริญเนื่อง (2547) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันวิชาการ ทศท. พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ และลักษณะขององค์กร ได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวัฒน์ นลภิญโญ (2547) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปุ๋ยแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาปัจจัยที่กำหนด 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้ที่แตกต่างกันมีความผูกพันภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันภายในองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมีอิสระในการทำงาน และความมั่นคงในงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันภายในองค์กรแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรที่แตกต่างกันมีความผูกพันภายในองค์กรแตกต่างกัน

ปัจเจก ทศพรหม (2550) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 359 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีเพศต่างกันมี

ความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานที่มีระดับการศึกษาและสถานภาพสมรสต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ชนิน ทิววรรณรักษ์ (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จำนวน 230 คน พบว่าปัจจัยส่วนตัวได้แก่ ระดับการศึกษา ปัจจัยองค์ประกอบความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 43.53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 และพบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในระดับค่อนข้างสูง ($r=.727$)

ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) ศึกษาระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความพึงพอใจในงาน โดยศึกษา กับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 394 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และพนักงานมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง และความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 4.9

ศุภกร วชิราภรณ์ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิศวกรของบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 167 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานทุก ๆ ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

กฤตวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ศึกษาความผูกพันของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท มิตรชุบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าพนักงานของบริษัท มิตรชุบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางสรุปรายด้านพบว่า ความผูกพันในระดับสูงมีเพียงด้านความภูมิใจในงานเท่านั้น ส่วนความผูกพันอีกสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดี ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานสามารถสรุปได้ดังนี้ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษารายด้านแล้วไม่มีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์ระดับสูง ปัจจัยที่มีความผูกพันระดับปานกลาง ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าและเติบโตในการทำงาน ความท้าทายและอิสระในการทำงาน ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความสำเร็จในการทำงาน และทัศนคติต่อองค์กร ส่วนที่มีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับต่ำ

ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน (2548) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานประจำสำนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 301 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านผลตอบแทน ด้านโอกาส ความก้าวหน้า ด้านการนิเทศงาน และด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

คารณี ปฐมโยธิน (2541) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร: การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสินและบมจ. ธนาคารกสิกรไทย โดยใช้ตัวแบบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร 10 ประการของ Robbin จากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองธนาคารจากการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานในหน่วยงานสำนักงานใหญ่ จากการศึกษาพบว่า ทั้งธนาคารออมสิน และ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีภาพรวมวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับกลาง สำหรับการเปรียบเทียบ

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองธนาคาร พบว่า มีความแตกต่างกัน 6 ประการ ได้แก่ เรื่องการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร การควบคุมองค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กร และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของทั้งสององค์กรไม่แตกต่างกัน 4 ประการ ได้แก่ เรื่องการยอมรับในเรื่องของความเสี่ยงของพนักงาน ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร และแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

สุรวี ศุนาลัย (2541) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเชื้อกระดาษ และกระดาษ ได้มีแนวการศึกษาถึงเป้าหมาย ภารกิจ และปรัชญาองค์กร ผู้นำและผู้บริหาร นโยบายในการบริหารจัดการ เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหาร ระบบกำลังคน การประเมินผล การปฏิบัติงานและการฝึกอบรมพัฒนา ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และความสัมพันธ์ต่อชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ที่ช่วยในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาว่า วัฒนธรรมลักษณะใดที่เป็นปัจจัยเอื้อ และเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมขององค์กร ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การเน้นผลสำเร็จของงาน และการมีจิตสำนึกคุณค่าสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบรรยากาศแห่งการแข่งขัน ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยอุปสรรคต่อองค์กร ได้แก่ การขาดปฏิสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานโดยตรง เพราะมีการมอบอำนาจให้แก่หัวหน้าฝ่ายในลักษณะของผู้ควบคุม นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศแห่งการแข่งขันในการทำงานยังมีส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กรด้วยเกิดจากการขาดความเข้าใจหลักการ

วรนุช ทองไพบูลย์ (2543) ศึกษาบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 166 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรภาพรวมในระดับปานกลาง แต่การรับรู้บรรยากาศที่มีอยู่ในระดับมาก คือการรับรู้ในด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกๆ ด้าน สำหรับปัจจัยที่มีผลทำให้การรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน คือ อัตราเงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีผลทำให้การรับรู้บรรยากาศองค์กรของ พนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศ

ไทย) จำกัด แตกต่างกันทั้งนี้ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร คือ ระยะเวลาในการทำงานและบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยศึกษาจากพนักงานในโรงงานผลิตยานยนต์ จำนวน 266 คน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน และประสบการณ์จากการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร มีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญ คือ ลักษณะงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมงานการบริหาร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ระบบพิจารณาความดีความชอบ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

ประไพพร สิงหเดช (2539) ศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพในการทำงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีข้าราชการคุมประพฤติ ศึกษาถึงระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการคุมประพฤติ จำนวน 206 คน โดยใช้แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ชุด ๆ แรกสำหรับกลุ่มพนักงานคุมประพฤติ ซึ่งมี 2 ส่วน คือ ส่วนแรกถามลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ถามคุณภาพชีวิตในการทำงาน ชุดที่สอง เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร สำหรับผู้บังคับบัญชาของกลุ่มพนักงานคุมประพฤติตอบ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการคุมประพฤติมีระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมสูง ในลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับภูมิฐานะการเกิด และเพศ พบว่า ผู้ที่อยู่ในชนบทมีระดับความเกรงใจ สุภาพอ่อนน้อม และความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบสูงกว่าที่มีภูมิฐานะในเมืองใหญ่ และเพศหญิงมีระดับความช่วยเหลือเพื่อผู้อื่นสูงกว่าเพศชาย

เมธี ศรีวิริยะกุล (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 392 คน จากพนักงานทั้งหมด 5,108 คน แบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ชุด ชุดแรกประกอบด้วย แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล และส่วนที่สอง ถามความพึงพอใจในงาน ชุดที่สอง แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชาประเมินพนักงานที่

ตอบแบบซุกที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ถามพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน และส่วนที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีทีบริษัทจัดการประเมินผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทุกรูปแบบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นพนักงานทีมีอายุงานน้อยกว่า 2 ปี มีพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง 2) พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พรเพ็ญ โชติพันธุ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพนักงานที้องค์การต้องการกับความพึงพอใจในงานของพนักงานองค์การธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์การธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 162 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ชุด คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และแบบประเมินพฤติกรรมพนักงานที้องค์การต้องการ ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานองค์การธุรกิจเอกชนแห่งนี้มีพฤติกรรมพนักงานที้องค์การต้องการทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) พนักงานทีมีอายุต่างกันมีพฤติกรรมพนักงานที้องค์การต้องการทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานต่างสังกัดมีพฤติกรรมพนักงานที้องค์การต้องการโดยรวมแตกต่างกันและราย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ด้านความอดุสาหะอดทน อดกลั้น และด้านสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างกัน และด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทีระดับ .01 แต่ไม่แตกต่างกันในด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้ กรุ๊ป จำกัด กลุ่มตัวอย่างทีใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในเครือบริษัท สเปเชียลตี้ กรุ๊ป จำกัด จำนวน 248 คน เครื่องมือทีใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้ กรุ๊ป จำกัด มีระดับความผูกพันต่อองค์การ และระดับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง และยังพบว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นฤเบศร์ สายพรหม (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ กับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของพนักงานใน

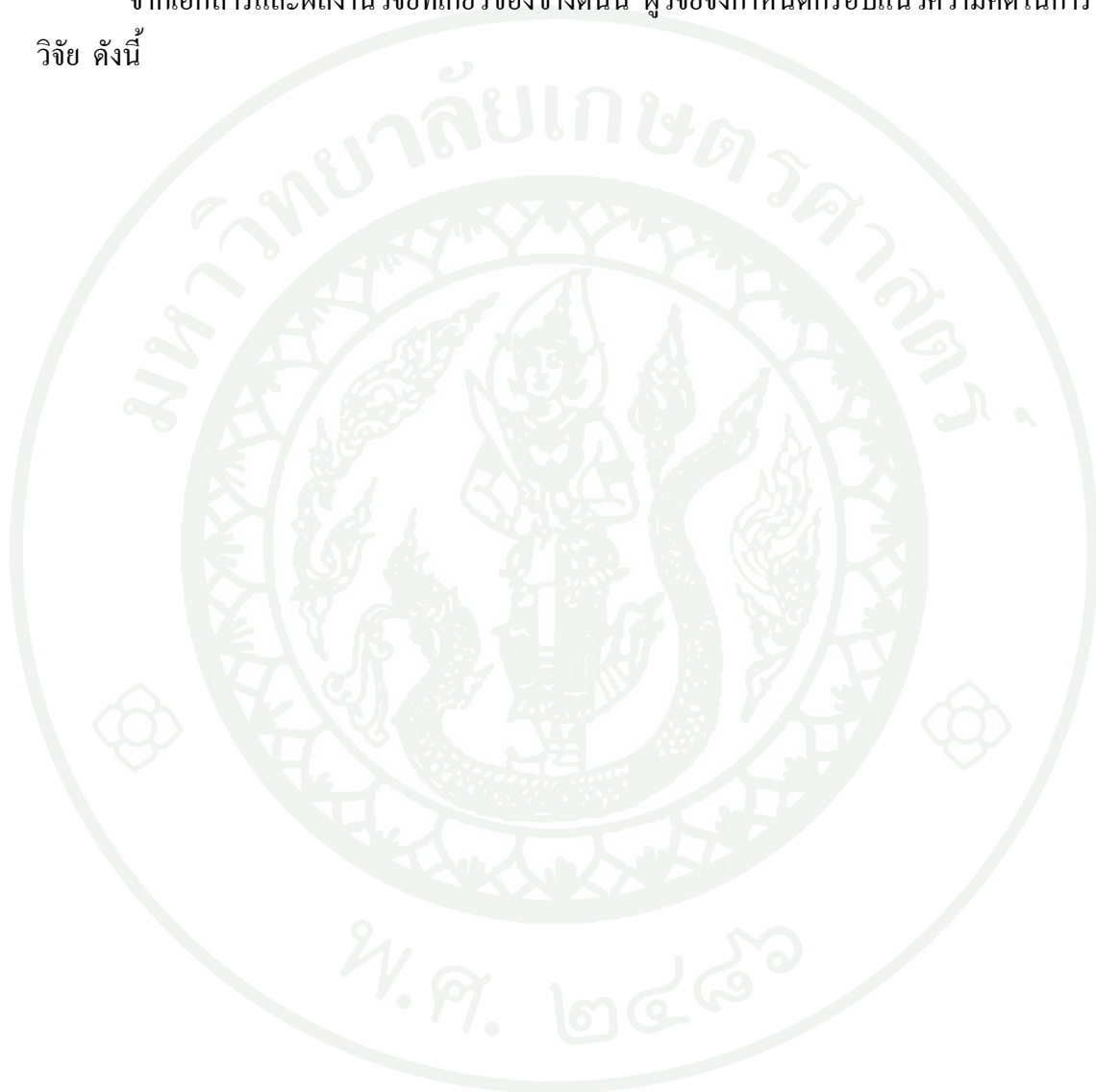
มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 227 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอยู่ในระดับสูง

พรวิภา มานะต่อ (2551) ศึกษาระดับภาวะความสุข ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความสุขกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และอำนาจพยากรณ์ของภาวะความสุขที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ (สำนักงานใหญ่) แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 311 คน ผลการวิจัย พบว่าพนักงานมีภาวะความสุขโดยรวมอยู่ในระดับสูง 9 ด้าน (ด้านความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการดำเนินชีวิต ด้านความมั่นใจในการเผชิญปัญหา ด้านการสนับสนุนจากครอบครัว ด้านการนับถือตนเอง ด้านความรู้สึกลึกซึ้งดี ด้านความมีเมตตากรุณา ด้านความปลอดภัยทางร่างกายและความมั่นคงในชีวิต ด้านการสนับสนุนทางสังคม และด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล) อยู่ในระดับสูง ที่เหลืออีก 3 ด้าน (ด้านความรู้สึกลึกซึ้งในทางไม่ดี ด้านความสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จตามความคาดหวัง และด้านการควบคุมจิตใจตนเองอย่างไม่มีประสิทธิภาพ) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมและรายทั้ง 5 ด้าน (ด้านสำนักในหน้าที่ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่นด้านการอดทนอดกลั้น ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการให้ความร่วมมือ) อยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความสุขโดยรวมกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมของพนักงานเป็นทางบวก ด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

Malinak (1993) ศึกษาปฏิกริยาของแรงจูงใจภายใน และความผูกพันต่อองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความสัมพันธ์ต่างๆ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมเหล่านี้ โดยใช้การสุ่มข้อมูลจากพนักงานฝ่ายบริหาร จำนวน 117 คน และฝ่ายเสมียนจำนวน 97 คน ของบริษัทประกันแห่งหนึ่ง พบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยทั่วไป และพฤติกรรมเฉพาะบุคคล มีการใช้การวิเคราะห์แบบถดถอยในลักษณะของ Longitudinal (Chang) Regression Models ในการวัดแรงจูงใจภายใน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และปัจจัยแห่งการเกิดพฤติกรรมเหล่านี้อย่างมากมาจากข้อมูลทั้ง 2 แหล่ง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในลักษณะพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่มีความสำคัญแต่ประการใด ความสัมพันธ์

ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ
องค์กรมีมากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล

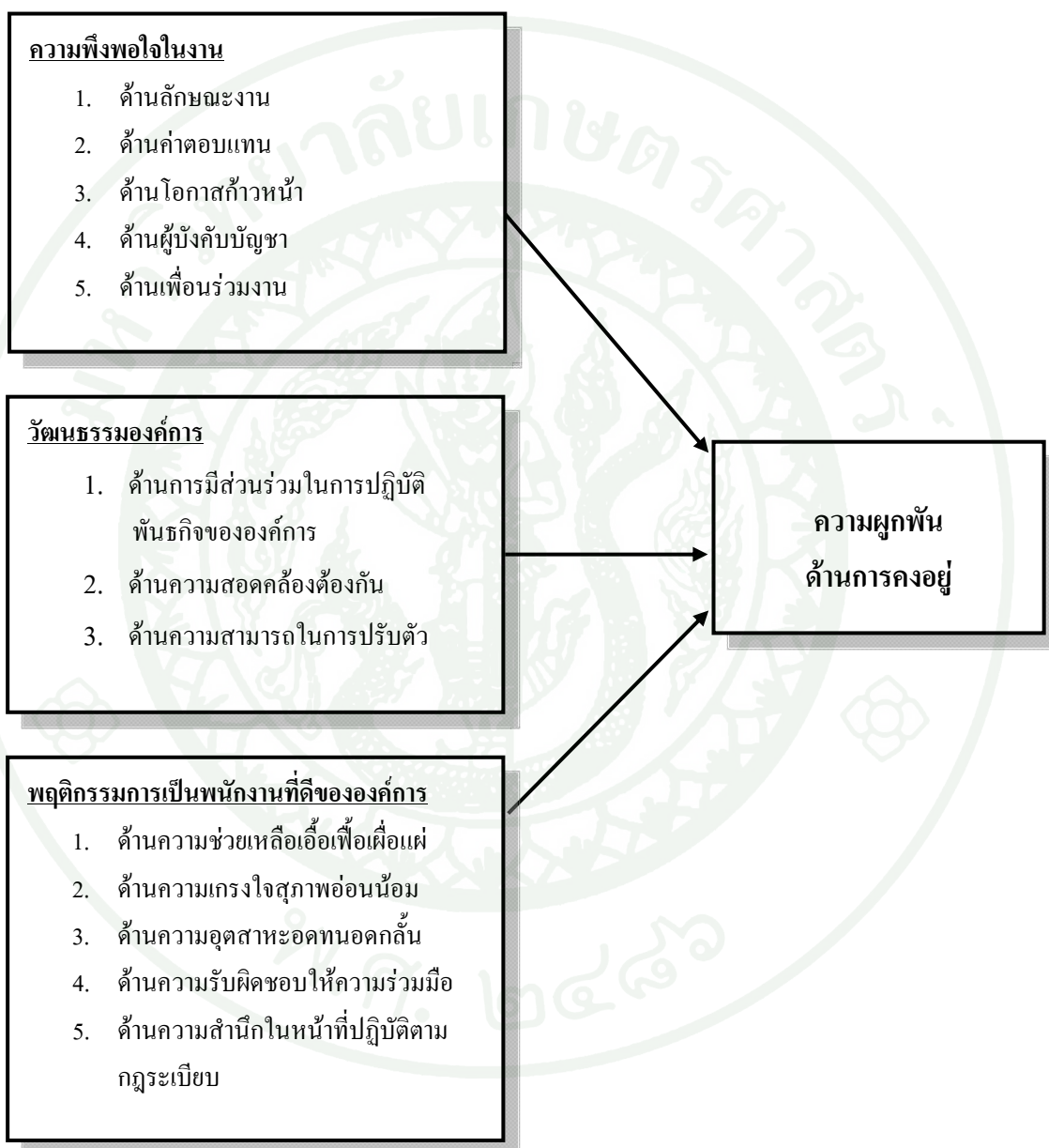
จากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวความคิดในการ
วิจัย ดังนี้



กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาตั้งเป็นสมมติฐาน ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน
 - 1.1 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
 - 1.2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
 - 1.3 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
 - 1.4 ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
 - 1.5 ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2. วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
 - 2.1 วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

2.3 วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3.1 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3.2 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3.3 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความอดุสาหะอดทนอดกลั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3.4 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3.5 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

4. ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 288 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2551)

กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งใช้วิธีการจับสลากรายชื่อพนักงานถึงผู้บริหารระดับต้น และคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2540: 63) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 165 คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1. แบ่งกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาแยกตามหน่วยงาน ได้ 7 สายงาน 2 สำนัก คือ สายงานประกันภัย สายงานสินไหม สายงานบริหารธุรกิจ สายงานเทคโนโลยี สายงานบัญชีและการเงิน สายงานลูกค้าสัมพันธ์ สายงานตลาด สำนักบริหาร และสำนักตรวจสอบภายใน โดยการคำนวณหาค่าร้อยละและกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ได้คำนวณไว้

2. นำรายชื่อพนักงานที่เป็นกลุ่มประชากรเพื่อทำสลากเป็นรายชื่อแยกตามหน่วยงานจนครบทุกหน่วยงาน

3. ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยใช้การจับสลากทีละรายชื่อ จนครบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้แต่สายงานและสำนัก

กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ได้จากการนำจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มหารด้วยจำนวนประชากรทั้งหมด 288 คน แล้วคูณด้วย 100 จะได้ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเมื่อนำมาคูณกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด คือ 165 คน จะได้ขนาดตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม เช่น สายงานประกันภัย มีจำนวนประชากร 56 คน สามารถคำนวณหาค่าร้อยละและกลุ่มตัวอย่างได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

$$\text{เช่น ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างสายงานประกันภัย} = \frac{56 \times 100}{288} = 19.44$$

$$\begin{aligned} \text{กลุ่มตัวอย่างของสายงานประกันภัย} &= \frac{19.44 \times 165}{100} = 32.07 \\ &= 32 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้น จึงได้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดเป็นชั้นภูมิในการสุ่ม

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวนประชากร (คน)	ร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สายงานประกันภัย	56	19.44	32
สายงานสินไหม	18	6.25	10
สายงานบริหารธุรกิจ	61	21.19	35
สายงานเทคโนโลยี	32	11.11	19
สายงานบัญชีและการเงิน	31	10.76	18
สายงานลูกค้าสัมพันธ์	24	8.33	14
สายงานตลาด	58	20.14	33
สำนักบริหาร	3	1.04	1
สำนักตรวจสอบภายใน	5	1.74	3
รวม	288	100.00	165

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้พัฒนาข้อคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและคล้ายคลึงกับ กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และระดับเงินเดือนของ พนักงาน ซึ่งลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเติมข้อความ และตรวจรายการ (Check List) จำนวน ทั้งหมด 8 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาให้เข้ากับกลุ่มตัวอย่างจากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การ จำนวน 38 ข้อ ลักษณะข้อคำถามจะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน คือ

2.1 ด้านลักษณะงาน	จำนวน 12 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 1 - 12
2.2 ด้านค่าตอบแทน	จำนวน 5 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 13 - 17
2.3 ด้านโอกาสก้าวหน้า	จำนวน 7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 18 - 24
2.4 ด้านผู้บังคับบัญชา	จำนวน 7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 25 - 31
2.5 ด้านเพื่อนร่วมงาน	จำนวน 7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 32 - 38

มีข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อ 4

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาให้เข้ากับกลุ่มตัวอย่างจากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การ จำนวน 17 ข้อ ลักษณะข้อคำถามจะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจ ขององค์การ	จำนวน 7 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 1 - 7
3.2 ด้านความสอดคล้องต้องกัน	จำนวน 5 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 8 - 12
3.3 ด้านความสามารถในการปรับตัว	จำนวน 5 ข้อ	ได้แก่ ข้อที่ 13 - 17

มีข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อ 6

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามขึ้นเองจากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ 5 ด้าน คือ

4.1 ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 – 8
4.2 ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม	จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 9 – 15
4.3 ด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น	จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 16 - 24
4.4 ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ	จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 25 - 32
4.5 ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 33 - 40

มีข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อ 4, 9, 11, 12, 17, 20, 23, 30, 38 และ 39

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามขึ้นเองจากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์การ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ จำนวน 19 ข้อ โดยมีข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อ 7, 8, 17 และ 22

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และลักษณะของข้อคำถาม หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ต้องการจะศึกษาและไม่ถูกจัดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลที่ได้จากการทดสอบมาทำการ

วิเคราะห์ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item Analysis) จากวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ (ตารางภาคผนวกที่ 1-4) และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1. แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .8287 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านได้ ดังนี้

1.1 ด้านลักษณะงาน	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7924
1.2 ด้านค่าตอบแทน	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7506
1.3 ด้านโอกาสก้าวหน้า	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7467
1.4 ด้านผู้บังคับบัญชา	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8338
1.5 ด้านเพื่อนร่วมงาน	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7352

2. แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .8450 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านได้ ดังนี้

2.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7835
2.2 ด้านความสอดคล้องต้องกัน	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7999
2.3 ด้านความสามารถในการปรับตัว	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7613

3. แบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .8976 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านได้ ดังนี้

3.1 ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อแม่	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8005
3.2 ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7338
3.3 ด้านความอดทนอดทนอดกลั้น	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8063
3.4 ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8172
3.5 ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8357

4. แบบสอบถามความผูกพันด้านการคงอยู่ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9122

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ และอธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามจนเป็นที่เข้าใจ และนัดหมายวันที่จะไปขอรับแบบสอบถามกลับคืน (ผู้วิจัยทำงานอยู่ในองค์การเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 165 ฉบับ
2. นำแบบสอบถามที่รับคืนกลับมาทั้งหมด มาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามได้ จำนวน 165 ฉบับ จากนั้นนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการวิเคราะห์ผลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผล

การตรวจวัดและการให้คะแนน

1. แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แยกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาขั้นสูงสุด) ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และระดับเงินเดือนปัจจุบัน
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความเห็น	ข้อความทางบวก (คะแนน)	ข้อความทางลบ (คะแนน)
จริงที่สุด	5	1
จริง	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงที่สุด	1	5

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความเห็น	ข้อความทางบวก (คะแนน)	ข้อความทางลบ (คะแนน)
จริงที่สุด	5	1
จริง	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงที่สุด	1	5

4. แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความเห็น	ข้อความทางบวก (คะแนน)	ข้อความทางลบ (คะแนน)
สม่ำเสมอ	5	1
บ่อยครั้ง	4	2
นาน ๆ ครั้ง	3	3

น้อยครั้งที่สุด	2	4
ไม่เคยเลย	1	5

5. แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก และเชิงลบ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความเห็น	ข้อความทางบวก (คะแนน)	ข้อความทางลบ (คะแนน)
จริงที่สุด	5	1
จริง	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงที่สุด	1	5

เกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยได้แบ่งระดับของความพึงพอใจในงานออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำที่สุด ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (มัลลิกา บุนนาค, 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัยจำนวนชั้น}}{5} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

แล้วนำมากำหนดช่วงคะแนน และความหมายได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำที่สุด ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (มัลลิกา บุญนาค, 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \text{พิสัยจำนวนชั้น} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

แล้วนำมากำหนดช่วงคะแนนและความหมายได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ

ผู้วิจัยได้แบ่งระดับของพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำที่สุด ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (มัลลิกา บุญนาค, 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \text{พิสัยจำนวนชั้น} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

แล้วนำมากำหนดช่วงคะแนน และความหมาย ได้ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนความผูกพันด้านการคงอยู่

ผู้วิจัยได้แบ่งระดับของความผูกพันต่อด้านการคงอยู่ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำที่สุด ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (มัลลิกา บุนนาค, 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \text{พิสัยจำนวนชั้น} \\
 &= \frac{5 - 1}{5}
 \end{aligned}$$

$$= 0.80$$

แล้วนำมากำหนดช่วงคะแนนและความหมายได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในระดับต่ำที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมประยุกต์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สถิติพรรณนาในการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล
4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โปรดักต์โมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว

5. วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้อธิบายอำนาจการพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ได้

การกำหนดสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แทนด้วยสัญลักษณ์ * ($p \leq .05$)

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แทนด้วยสัญลักษณ์ ** ($p \leq .01$)

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 แทนด้วยสัญลักษณ์ *** ($p \leq .001$)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R ² _{adj}	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ถูกรับด้วยค่าองศาความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom (df))
Overall F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรอิสระที่สามารถพยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
SEb	หมายถึง	ค่า Standard Error ของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b)
a	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-test

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอและอธิบายผลการวิจัยโดยจำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาขั้นสูงสุด) และระดับเงินเดือนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาระดับสูงสุด) และระดับเงินเดือนปัจจุบัน

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาระดับสูงสุด) และระดับเงินเดือนปัจจุบัน

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	48	29.09
หญิง	117	70.91
รวม	165	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	57	34.55
30-35 ปี	24	14.55
36-40 ปี	45	27.27
41 ปีขึ้นไป	39	23.64
รวม	165	100.00
อายุต่ำสุด = 24 ปี	อายุสูงสุด = 54 ปี	
อายุเฉลี่ย = 34.92 ปี	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 7.45 ปี	
สถานภาพสมรส		
โสด	103	62.42
สมรส	54	32.73
หม้าย, หย่าร้าง, แยกกันอยู่	8	4.85
รวม	165	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า		
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) หรือต่ำกว่า	0	0
ชั้นมัธยมปลาย (ม.6) - ปวช. หรือเทียบเท่า	2	1.21
ปวส., อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	3	1.82
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	126	76.36
ปริญญาโท	34	20.61
ปริญญาเอก	0	0
อื่นๆ โปรดระบุ	0	0
รวม	165	100.00
สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาระดับสูงสุด)		
บัญชี	18	10.91
การเงิน การธนาคาร	4	2.42
เศรษฐศาสตร์	18	10.91
บริหารธุรกิจทั่วไป	5	3.03
การจัดการ	3	1.82
การตลาด/การขาย	16	9.70
รัฐศาสตร์	0	0
จิตวิทยา	0	0
นิเทศศาสตร์	17	10.30
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	36	21.82
คอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีสารสนเทศ	10	6.06
นิติศาสตร์/กฎหมาย	4	2.42

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เลขานุการ	6	3.64
อิเล็กทรอนิกส์	12	7.27
สายอาชีพช่าง	0	0
อื่นๆ ไปรตระบุ	16	9.70
รวม	165	100.00
ระดับเงินเดือนปัจจุบัน		
10,001 - 20,000 บาท	70	42.42
20,001 - 30,000 บาท	40	24.24
30,001 - 40,000 บาท	35	21.21
40,001 - 50,000 บาท	13	7.90
มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	7	4.24
รวม	165	100.00

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ทำกรวิจัย คือ พนักงานของบริษัท กัทระประกันภัย จำกัด (มหาชน) จำนวน 165 คน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาขั้นสูงสุด) และระดับเงินเดือนปัจจุบัน ได้ดังนี้

เพศ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 117 คน (ร้อยละ 70.91) รองลงมา เป็นเพศชาย จำนวน 48 คน (ร้อยละ 29.09)

อายุ พบว่า พนักงานมีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 57 คน (ร้อยละ 34.55) รองลงมา คือ อายุ 36 - 40 ปี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 27.27) และน้อยที่สุด คือ อายุ 30 - 35 ปี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 14.55)

สถานภาพสมรส พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 103 คน (ร้อยละ 62.42) รองลงมา คือ สมรส จำนวน 54 คน (ร้อยละ 32.73) และน้อยที่สุด คือ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 4.85)

ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า พบว่า พนักงานมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มากที่สุด จำนวน 126 คน (ร้อยละ 76.36) รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 34 คน (ร้อยละ 20.61) และน้อยที่สุด คือ ชั้นมัธยมปลาย (ม.6) - ปวช. หรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.21)

สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาระดับสูงสุด) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จบในสาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีจำนวน 36 คน (ร้อยละ 21.82) รองลงมา คือ เศรษฐศาสตร์ และบัญชี จำนวน 18 คน (ร้อยละ 10.91) และน้อยที่สุด คือ การจัดการ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.82)

ระดับเงินเดือนปัจจุบัน พบว่า พนักงานมีระดับเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 70 คน (ร้อยละ 42.42) รองลงมามีระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 40 คน (ร้อยละ 24.24) และพนักงานที่มีระดับเงินเดือน มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีน้อยที่สุด จำนวน 7 คน (ร้อยละ 4.24)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันด้านการคงอยู่

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันด้านการคงอยู่

(n = 165)

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ความพึงพอใจในงานโดยรวม	3.66	.39	สูง
- ด้านลักษณะงาน	3.73	.37	สูง
- ด้านค่าตอบแทน	3.19	.70	ปานกลาง
- ด้านโอกาสก้าวหน้า	3.59	.55	สูง
- ด้านผู้บังคับบัญชา	3.58	.77	สูง
- ด้านเพื่อนร่วมงาน	3.58	.77	สูง
2. วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	3.54	.51	สูง
- ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร	3.50	.58	สูง
- ด้านความสอดคล้องต้องกัน	3.45	.66	สูง
- ด้านความสามารถในการปรับตัว	3.68	.56	สูง
3. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรโดยรวม	3.96	.35	สูง
- ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	3.91	.53	สูง
- ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม	4.03	.37	สูง
- ด้านความอดุทธสาหะอดทนอดกลั้น	3.86	.42	สูง
- ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ	3.93	.52	สูง
- ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	4.15	.40	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	(n = 165)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
4. ความผูกพันด้านการคงอยู่	3.63	.41	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า

ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.73) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้าน โอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.59, 3.58 และ 3.58 ตามลำดับ) ส่วนด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19)

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.68) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร และด้านความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.50 และ 3.45 ตามลำดับ)

พฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.15) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความอดุสาหะอดทนอดกลั้น อยู่ในระดับสูงทั้งหมด (ค่าเฉลี่ย 4.03, 3.96, 3.91 และ 3.86 ตามลำดับ)

ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.1 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.3 ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.4 ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.5 ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันด้านการคงอยู่
ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

(n = 165)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับ ความผูกพันด้านการคงอยู่
ความพึงพอใจในงานโดยรวม	.36**
- ด้านลักษณะงาน	.37**
- ด้านค่าตอบแทน	.43**
- ด้านโอกาสก้าวหน้า	.28**
- ด้านผู้บังคับบัญชา	.11
- ด้านเพื่อนร่วมงาน	.11

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า

ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่มากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .43$) ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน และด้านโอกาสก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .37$ และ $.28$ ตามลำดับ) ส่วนความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.1 วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.2 วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.3 วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

(n = 165)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับความผูกพันด้านการคงอยู่
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	.46**
- ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ	.30**
- ด้านความสอดคล้องต้องกัน	.39**
- ด้านความสามารถในการปรับตัว	.52**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า

วัฒนธรรมองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการปรับตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่มากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .52$) วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกัน และด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .39$ และ $.30$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.1 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความช่วยเหลือ เอื้อเพื่อต่อแผ่ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.2 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.3 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.4 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.5 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

(n = 165)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับ ความผูกพันด้านการคงอยู่
พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร โดยรวม	.39**
- ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	.21**
- ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม	.10
- ด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น	.39**
- ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ	.42**
- ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	.39**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 พบว่า

พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่มากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .42$) พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .39, .39$ และ $.21$ ตามลำดับ) ส่วนพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร สามารถร่วมพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทร ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ในการศึกษาเพื่อให้ทราบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรอิสระ เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่จะนำมาใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่
2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ดังนี้

อักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

tjs1	แทน	ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน
tjs2	แทน	ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน
tjs3	แทน	ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า
tjs4	แทน	ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา
tjs5	แทน	ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน
toc1	แทน	วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร
toc2	แทน	วัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องต้องกัน

- toc3 แทน วัฒนธรรมองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัว
- tocb1 แทน พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความช่วยเหลือ
 เอื้อเพื่อผู้ดูแล
- tocb2 แทน พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความเกรงใจสุภาพ
 อ่อนน้อม
- tocb3 แทน พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดุสาหะอดทน
 อดกลั้น
- tocb4 แทน พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความรับผิดชอบให้ความ
 ร่วมมือ
- tocb5 แทน พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่
 ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ดังตารางที่ 7 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

	tjs1	tjs2	tjs3	tjs4	tjs5	toc1	toc2	toc3	tocb1	tocb2	tocb3	tocb4	tocb5
tjs1	----	.288**	.559**	.297**	.395**	.406**	.553**	.366**	.428**	.165*	.452**	.427**	.301**
tjs2		----	.455**	.419**	.459**	.425**	.447**	.499**	.186*	-.116	.184*	.172*	-.014
tjs3			----	.559**	.399**	.436**	.471**	.346**	.371**	.010	.235**	.306**	.176*
tjs4				----	.477**	.573**	.375**	.301**	.296**	.115	.162*	.234**	.094
tjs5					----	.456**	.339**	.274**	.437**	.166*	.292**	.380**	.112
toc1						----	.659**	.471**	.174*	.085	.236**	.371**	.091
toc2							----	.652**	.163*	-.032	.224**	.424**	.186*
toc3								----	.113	-.081	.217**	.396**	.038
tocb1									----	.332**	.425**	.543**	.443**
tocb2										----	.373**	.127	.534**
tocb3											----	.565**	.629**
tocb4												----	.488**
tocb5													----

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการตารางที่ 7 พบว่า ตัวแปรของความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 โดยในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ตัวแปรอิสระจะต้องมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่สูงเกิน .80 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540: 86) จึงจะนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ซึ่งจาก ตารางที่ 7 พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิน .80 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำ ตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน (tjs1) ด้านค่าตอบแทน (tjs2) ด้านโอกาสก้าวหน้า (tjs3) ด้านผู้บังคับบัญชา (tjs4) ด้านเพื่อนร่วมงาน (tjs5) วัฒนธรรม องค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร (toc1) ด้านความสอดคล้องต้องกัน (toc2) ด้านความสามารถในการปรับตัว (toc3) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้าน ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (tocb1) ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม (tocb2) ด้านความ อุตสาหะอดทนอดกลั้น (tocb3) ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ (tocb4) และด้านความสำนึก ในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (tocb5) ไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไป

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตารางที่ 8 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ ที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ ของพนักงาน บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

(n = 165)

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E.b	Beta	t	Sig.
พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร					
- ด้านความอุตสาหะอดทนอดกลั้น	-.437	.116	-.281	-3.753	.000**
ความพึงพอใจในงาน					
- ด้านค่าตอบแทน	-.494	.137	-.294	-3.604	.000**
- ด้านโอกาสก้าวหน้า	.283	.125	.186	2.258	.025**
ค่าคงที่ (a) = 74.073					
R = .395	R² = .156	R²_{adj} = .140	Overall F = 9.924	p = .000	

** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ด้านความอดทนอดกลั้น และความพึงพอใจในงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านโอกาสก้าวหน้า สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 ได้ร้อยละ 15.6

เมื่อนำตัวแปรพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความพึงพอใจในงาน มาจัดเป็นสมการพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ จะได้สมการในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\text{ความผูกพันด้านการคงอยู่} = 74.073 - .281 (\text{พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้น}) - .494 (\text{ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน}) + .283 (\text{ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า})$$

จากสมการพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานในรูปแบบคะแนนดิบ พบว่า

เมื่อคะแนนพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีความผูกพันด้านการคงอยู่ลดลง .437 เท่า โดยที่คะแนนความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน และคะแนนความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าจะต้องมีค่าคงที่

เมื่อคะแนนความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีความผูกพันด้านการคงอยู่ลดลง .494 เท่า โดยที่คะแนนพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้น และคะแนนความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าจะต้องมีค่าคงที่

เมื่อคะแนนความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีความผูกพันด้านการคงอยู่เพิ่มขึ้น .283 เท่า โดยที่คะแนนพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้น และคะแนนความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนจะต้องมีค่าคงที่

สมการพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\text{ความผูกพันด้านการคงอยู่} = -.281 (\text{พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น}) - .294 (\text{ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน}) + .186 (\text{ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า})$$

จากสมการพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานในรูปแบบคะแนนมาตรฐานพบว่า

เมื่อคะแนนพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีความผูกพันด้านการคงอยู่ลดลง .281 เท่า

เมื่อคะแนนความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีความผูกพันด้านการคงอยู่ลดลง .294 เท่า

เมื่อคะแนนความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีความผูกพันด้านการคงอยู่เพิ่มขึ้น .186 เท่า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรอิสระที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน สรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 9 สรุปตัวแปรอิสระที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่

ตัวแปรอิสระ	ความผูกพันด้านการคงอยู่
ความพึงพอใจในงาน	
- ด้านลักษณะงาน	-
- ด้านค่าตอบแทน	✓(-)
- ด้านโอกาสก้าวหน้า	✓(+)
- ด้านผู้บังคับบัญชา	-
- ด้านเพื่อนร่วมงาน	-
วัฒนธรรมองค์การ	
- ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ	-
- ด้านความสอดคล้องต้องกัน	-
- ด้านความสามารถในการปรับตัว	-
พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ	
- ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเพื่อน	-
- ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม	-
- ด้านความอดทนอดทนอดกลั้น	✓(-)
- ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ	-
- ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	-

หมายเหตุ: (+) หมายถึง มีอิทธิพลทางบวก

(-) หมายถึง มีอิทธิพลทางลบ

ข้อวิจารณ์

ผู้วิจัยนำเสนอข้อวิจารณ์ในการศึกษาครั้งนี้ ตามลำดับดังนี้

ความพึงพอใจในงาน

จากผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีระดับความพึงพอใจในงาน มี 4 ด้านอยู่ในดับสูง (ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านผู้ร่วมงาน) ส่วนความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง อธิบายได้ว่า

การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงพนักงานมีความพอใจและมีความสุขในส่วนงานที่ตนเองได้ทำอยู่ พร้อมทั้งองค์กรมีโครงสร้างที่ทำให้เห็นโอกาสความก้าวหน้าชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน โดยดูจากมีกล่องรับความคิดเห็น ซึ่งจะเปิดอ่านได้เฉพาะกรรมการผู้จัดการคนเดียว ในการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรง ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเป็นเพราะพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ตนเองถนัดและบางงานเป็นงานยากที่อยากทำ เป็นงานที่ทำทายความสามารถแต่เล็งเห็นว่าเป็นงานที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำอยู่สูง อีกประการหนึ่งคือพนักงานได้มีโอกาสสร้างสรรค์ผลงานใหม่ และผลงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร รวมถึงอาจได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พนักงานจึงมีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าสูง ส่วนความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชานั้นเป็นเพราะพนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมหรือในการวางแผนการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา ทั้งพนักงานมีความรู้สึกพอใจในความมีน้ำใจ และอัธยาศัยไมตรีของเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี สามัคคีกัน ฝ่ายงานที่ตนเองสังกัดอยู่ จึงทำให้ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูงด้วย

ส่วนด้านค่าตอบแทนเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลเป็นช่วงที่บริษัทกำลังมีแผนควบรวมกิจการกับบริษัท เมืองไทยประกันภัย (ปี 2550) ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามอาจนำฐานเงินเดือนของตนเองไปเทียบกับ

ข้อมูลที่เป็นข่าวลือ ที่ได้รับทราบจากพนักงานด้วยกันเองในทางลบและบิดเบือนข้อมูลเรื่องค่าตอบแทน เป็นต้นว่าการไม่บอกจำนวนเงินเดือนที่ตนเองได้รับจริง จึงทำให้พนักงานที่รับทราบรู้สึก และเข้าใจเองว่าตนเองได้ค่าตอบแทนที่น้อยกว่าคนอื่น เห็นว่าเกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นเช่นนี้อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางได้ ดังที่ Smith, Kendall, and Hulin (1969 อ้างใน ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน, 2548: 44-46) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน ด้านค่าตอบแทน (Pay) ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อรายได้ เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น และมีความเหมาะสมกับความสามารถ และเป็นธรรมหรือเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในองค์กรเพียงใด

วัฒนธรรมองค์การ

จากผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมและทุกด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับสูงด้วย (ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กรและด้านความสอดคล้องต้องกัน) อยู่ในระดับสูง วิจัยได้ว่า

การที่พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นเพราะพนักงานในบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) รับรู้วัฒนธรรมร่วมกันทุกคนแม้จะมาจากที่แตกต่างกัน (ภาค จังหวัด) มีพื้นฐานการศึกษา หรือระดับชั้นในองค์กรที่แตกต่างกัน แต่มาเรียนรู้แนวโน้มนของวัฒนธรรมเดียวกันและร่วมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ได้อย่างดี เป็นต้นว่า มุ่งความสำเร็จของงาน และมีวัฒนธรรมเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรมีชีวิตเป็นของตนเองในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ผ่านบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเช่นนี้ทำให้การรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง

พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัว สูงกว่าด้านอื่น เพราะพนักงานสามารถนำความรู้และประสบการณ์ การแก้ปัญหา รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี มาใช้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอก จนสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้ร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเหมาะสมและเป็นเพราะบริษัทฯ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่างๆ ในการทำงาน โดยเล็งเห็นว่าพนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ สามารถคิดและทดลอง ปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่นนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดขบวนการทำงานให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนในการทำงาน เช่น ขั้นตอนการออกกรมธรรม์ จากเดิมลูกค้าจะได้รับ

กรรมธรรม์หลังจากชำระเบียดแล้ว อย่างน้อยเกือบ 2 สัปดาห์ แต่หลังจากองค์การนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งองค์การใช้ชื่อว่า ระบบ PANDA (P = Professional มืออาชีพ , A = Accountability ตรวจสอบได้ , N=New สิ่งใหม่ , D= Development การพัฒนา , A= Agility ความคล่องแคล่วว่องไว) มาใช้ทำให้พนักงานรับรู้ว่าจะระบบใหม่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันของพนักงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลง ได้ผลสำเร็จเร็วขึ้น ดังที่ Schein (1992: 69) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ โดยผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและเป็นมาตรฐานด้วยวิธีการบังคับ หรือชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ แล้วนำความสำเร็จมาสู่องค์การเช่นนี้ ทำให้การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัวของพนักงานสูงกว่าด้านอื่น

พนักงานมีวัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การสูง เพราะพนักงานในบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ต่างมีความรู้สึกต่อการทำงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจของบริษัทฯ เช่นพนักงานทุกคนในบริษัทได้ร่วมกันจัดตั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท โดยพนักงานได้ร่วมกันเลือกหัวข้อที่บริษัทฯ ตั้งไว้ว่าจะให้บริษัทมีแนวทางธุรกิจไปทิศทางใด และใช้เสียงส่วนใหญ่ ในการสรุปวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ซึ่งสรุปได้ว่าจะเป็นพันธมิตรธุรกิจประกันภัย เป็นผู้สร้างสรรค์ความพึงพอใจสูงสุด ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่ครบวงจร ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ผ่านการจำหน่ายหลายช่องทาง และมีพันธกิจ คือ เป็นบริษัทที่สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น โดยการเพิ่มผลกำไรอย่างต่อเนื่อง และดำรงเงินกองทุนตามกฎหมาย เพื่อรองรับการประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย (<http://intranet.muangthaiinsurance.com>) ตรงกับที่ Daft (2001) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถสร้างกลยุทธ์ ให้องค์การก้าวไปสู่ประสิทธิผลได้ นอกจากนี้บริษัท ยังมีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานทุกคน และมีความเสมอภาค มีความยุติธรรมในองค์การ สอดคล้องกับ Robbins (1989: 467-468) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า ระบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

ส่วนวัฒนธรรมด้านความสอดคล้องต้องกัน แสดงว่า พนักงานมีการยอมรับค่านิยมหลักร่วมกันได้ แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจทุกส่วนงานก่อนลงมือปฏิบัติ ทำให้พนักงานมีการประสานร่วมกัน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ และอาจเป็นการลดข้อขัดแย้งระหว่างส่วนงานเนื่องจากได้หารือร่วมกันมาก่อนแล้ว

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรวี ศุนาลัย (2541) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเชื้อกระดาษและกระดาษ ศึกษาถึงเป้าหมาย ภารกิจ และปรัชญาองค์การ ผู้นำและผู้บริหาร นโยบายในการบริหารจัดการ พบว่า วัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบรรยากาศแห่งการแข่งขัน ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยอุปสรรคต่อองค์การ ได้แก่ การขาดปฏิสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานโดยตรง

พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ

จากผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูงทุกด้านตามลำดับคือ ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านความเกรงใจ สุภาพอ่อนน้อม ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น อธิบายได้ว่า

การที่พนักงานมีพฤติกรรมด้านสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ สูงกว่าด้านอื่น เพราะพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงแสดงพฤติกรรมกรทำงานด้วยความสมัครใจและให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มิใช่เพียงปฏิบัติตามหน้าที่ เพียงเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทน และกระทำโดยไม่ต้องออกคำสั่งหรือใช้ตั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้กระทำ แต่เต็มใจที่จะปฏิบัติเอง เช่น การตรงต่อเวลา ไม่ใช้เวลางานไปในการส่วนตัว ถือประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนเป็นของตนเอง จึงทำให้พฤติกรรมด้านสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรเพ็ญ โชติพันธ์ (2545) และ พรวิภา มานะต่อ (2551) ที่พบว่า ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

พนักงานมีพฤติกรรมด้านความอดสาหะอดทน อดกลั้น อยู่ในระดับสูงรองลงมา เพราะพนักงานมีความอดทน อดกลั้น ต่อความเครียด ความไม่สบายใจต่างๆ ตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ไม่พุดกระทบกระทั่ง ส่อเสียด ถกเถียงกัน จนอาจก่อให้เกิดความแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่คอยจับผิด ไม่เห็นประโยชน์ตนเอง และพวกพ้องเป็นสำคัญ คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ Organ (1991) ทำให้พฤติกรรมด้านความอดสาหะอดทน อดกลั้น ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ที่กล่าวว่าความอดทนอดกลั้น เป็นพฤติกรรมที่อดทนต่อความเครียด ความกดดัน ความไม่

สบายใจต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมีความพร้อมและเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ไม่นับหรือคอยจับผิดเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

พนักงานมีพฤติกรรมด้านช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน อาจเป็นเพราะพนักงานมีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานในยามที่เขามีปัญหา มีความเดือดร้อน และหากมีพนักงานใหม่เข้ามาร่วมงานก็ให้ความช่วยเหลือแนะนำเหมือนเป็นพี่เลี้ยง ใ้รู้สึกอุ่นใจที่ได้ร่วมงานกันจึงทำให้พฤติกรรมด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ดังที่ Podsakenzic (1994) ได้กล่าวถึงผลดีของพฤติกรรมความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ว่า หากเราได้เข้าไปช่วยเหลือ หรือแสดงออกถึงความเข้าใจในปัญหาที่เขาประสบอยู่ ก็จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้น และสามารถป้องกันปัญหากระทบกระทั่งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

พนักงานมีพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง เพราะพนักงานให้ความสำคัญและสำนึกในภาระหน้าที่ของพนักงาน ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ อย่างเต็มใจและเสียสละ เช่นบริษัทฯ จัดกิจกรรมกีฬาประจำปี กีฬาสมาคมประกันวินาศภัย งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี ถึงแม้จะตรงกับวันหยุดทำงานของตนก็ตาม ดังนั้นพฤติกรรมพนักงานด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ จึงอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ Organ (1991) กล่าวถึงความสำคัญของการร่วมมือว่า พฤติกรรมของการให้ความร่วมมือที่ดี ย่อมแสดงถึงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร ให้สำเร็จและลุล่วงไปด้วยดี

พนักงานมีพฤติกรรมด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อมสูง เพราะพนักงานมีความเกรงใจ เคารพรุ่นพี่ รุ่นน้อง เคารพในสิทธิของผู้อื่น มีการขออนุญาตทุกครั้งก่อนที่จะหยิบสิ่งของๆ ผู้อื่นมาใช้ มีการประชุมหารือเรื่องงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องก่อน พร้อมแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับงาน ทำให้พฤติกรรมด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อมของพนักงานอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ Organ (1991) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเกรงใจ สุภาพ เคารพในสิทธิและความต้องการของผู้อื่น และการปรึกษาหารือกับผู้อื่นก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบกับผู้อื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจในเรื่องงาน ก็ทำให้งานราบรื่น ผิดพลาดน้อย และผ่านไปได้ด้วยดี

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.1 ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นอาจเนื่องมาจากพนักงานถูกคัดเลือกมาให้ทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถที่มี หรือมีประสบการณ์ในการทำงานนี้มาก่อน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงาน ประกอบกับมีความชำนาญในงาน มีประสบการณ์ หากลาออกไปอยู่ที่องค์กรอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับอาจสูญเสียผลประโยชน์หรือสวัสดิการต่างๆ ทำให้เกิดความผูกพันอยากที่จะคงอยู่กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Yoder (1958: 6) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความสามารถและและเต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และจะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามความต้องการได้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวรรณฉิน คณานุกวัฒน์ (2536) และ ชนิดา เจริญเนื่อง (2547) ที่พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1.2 ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าค่าตอบแทนเกี่ยวพัน หรือมีส่วนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ได้ หากเป็นค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ก็ส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อบริษัท แต่ในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พนักงานที่มีการศึกษาอยู่ในระบบการจ้างงานของบริษัทฯ ที่มีข้อกำหนดว่า หากพนักงานเป็นผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี หรือมีประสบการณ์จากบริษัทฯ อื่นในธุรกิจเดียวกันจะให้ค่าตอบแทนสูงกว่าปกติ และเนื่องจากบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) เป็นธุรกิจเฉพาะที่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือ มีประสบการณ์ในงานเช่นนี้อาจมีผลทำให้พนักงานเดิมที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีรู้สึกว่าตนได้รับความไม่เป็นธรรม เนื่องจากตนได้ทุ่มเทงานเต็มความสามารถแต่กลับได้ค่าตอบแทนน้อยกว่า คนที่เข้ามาทีหลังที่จบการศึกษาสูงกว่าตน และมีการนำค่าตอบแทน

ของตนไปเปรียบเทียบกับเพื่อนบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน แต่การที่พนักงานคงอยู่กับบริษัท ภัทร ประกันภัย จำกัด (มหาชน) อาจเนื่องมาจากคนทำงานในบริษัทนี้เป็นเวลานาน มีความชำนาญในงาน มีประสบการณ์ แต่หากลาออกไปสวัสดิการต่างๆ ที่จะได้รับก็จะสูญเสียไปด้วย ประกอบกับเป็นบริษัทฯ มีชื่อเสียง มีความมั่นคง รวมถึงรู้สึกภูมิใจที่ตัดสินใจเข้ามาทำงานที่นี่ และบริษัทฯ ยังมีผลประกอบการดี ทำให้อยากจะอยู่ทำงานที่บริษัทฯ ต่อไป สอดคล้องกับ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) อ่างใน ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน, 2548: 44-46) ที่กล่าวว่า ความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของพนักงานเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งมักจ่ายเป็นเงิน แต่ต้องได้รับด้วยความเป็นธรรมไม่ถูกกดดันแก่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ที่พบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถอธิบายความผูกพันกับหน่วยงานได้

สมมติฐานที่ 1.3 ความพึงพอใจในงานด้าน โอกาสก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในงานด้าน โอกาสก้าวหน้าของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ เพราะบริษัทมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งมีการเปิดสาขาเพิ่มในต่างจังหวัด ทำให้พนักงานในองค์กรเห็น โอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน และหากคิดจะย้ายกลับสู่ภูมิลำเนาที่ทำได้พร้อมกับมองเห็นการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็รู้สึกพอใจต่อความก้าวหน้าที่จะได้รับ และพิจารณาว่าตนอยู่กับองค์กรมานาน มีประสบการณ์ โอกาสที่บริษัทฯ จะพิจารณาความดีความชอบ มีความเป็นไปได้สูงกว่า ที่จะเติบโตกับองค์กรอื่น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Herzberg, Mauaner, and Syuderman (1955) ที่กล่าวว่าโอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) ของแต่ละบุคคลที่มีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่ง จะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ อยู่คง (2546) และ กฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่พบว่าความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน การได้รับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1.4 ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชาของพนักงานบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะ

โดยทั่วไป ปัญหาส่วนใหญ่ที่พนักงานได้รับผลกระทบจะอยู่ในส่วนของตัวงาน ไม่ได้มีผลโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากโครงสร้างการบังคับบัญชาของบริษัทฯ มีระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ใ้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจได้เองต่อสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้ขอบเขตของอำนาจตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ ความสามารถในงานได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชา จึงคิดลาออกเพื่อไปเติบโตในองค์กรอื่น ที่อาจจะให้ผลประโยชน์ได้มากกว่า ฉะนั้น ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา จึงไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดของ Smith, Kendall, and Hulin (1969) ด้านการนิเทศงาน (Supervision) ว่าความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกิดจากการแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสกุกร วชิราภรณ์ (2546) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานทุกๆ ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1.5 ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะการทำงานในบริษัทฯ นี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพื่อน ต่างคน ต่างทำงานในหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย และในการทำงานในแต่ละหน้าที่ต่างก็ได้รับมอบอำนาจให้สามารถดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือตัดสินใจในขอบเขตอำนาจตนตามลำพังได้ ซึ่งงานที่ต่างคนต่างรับผิดชอบ โดยไม่พึ่งพาซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดความความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความเกี่ยวพันกัน หรือรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และรู้สึกว่าตนมีความสามารถในการทำงาน โดยดูจากงานที่ได้รับมอบหมายก็สามารถทำได้เสร็จโดยลำพัง ทำให้ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดของ Maslow (1970: 85) กล่าวว่าความต้องการขั้นที่ 3 คือความต้องการด้านสังคม ความรักความสนิทสนม ตลอดจนมิตรภาพจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.1 วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การของพนักงานบริษัท มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะบริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมกันสร้างพันธกิจขององค์การ โดยจัดกิจกรรมให้พนักงานได้เลือกและกำหนดพันธกิจด้วยตนเอง หลังจากได้พันธกิจมาแล้ว จึงทำให้พนักงานทุกคนนำพันธกิจของบริษัทหรือจากที่ตนเองได้ร่วมกันเลือกมาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์การ และมีความต้องการคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Daft (2001: 319-321) และ Denison (2000 a: 8-11) ที่ว่า หากสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตนให้สำเร็จ มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ พนักงานก็จะมี ความผูกพันด้านการคงอยู่

สมมติฐานที่ 2.2 วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องต้องกันของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะบริษัทฯ กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และมีค่านิยมเดียวกันคือ หากงานชิ้นใดที่ต้องเกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่นๆ ต้องมีการหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ และมีการประสานร่วมกันได้เพื่อบรรลุเป้าหมายในงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างกัน ส่งผลให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานเนื่องจากบุคคลได้ใช้ความพยายาม ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองได้ทำงานมานานเป็นข้อมูลประกอบการหารือ และหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และสอดคล้องกับ ทฤษฎีของ Denison (2000 a: 8-11) ที่กล่าวว่า ความสอดคล้องต้องกันของสมาชิกในองค์การ ทำให้พนักงานมีการยอมรับในค่านิยม เดียวกัน การทำงานก็จะบรรลุเป้าหมายได้ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดการเห็นพ้องต้องกันได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้

เกิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนำงานนั้นมาบูรณาการร่วมกันจนงานเสร็จ

สมมติฐานที่ 2.3 วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะพนักงานแต่ละคนมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ความคิด การตอบสนอง และความกล้าในการเปลี่ยนแปลงตนเองที่ต่างกันไป จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่น กล้าเสี่ยงในการทำงานที่ต่างกันอย่างเช่นกัน สำหรับพนักงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด การตอบสนองต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การได้ จึงมีความต้องการทำงานกับองค์การต่อไป ดังที่ Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกพันคือความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน มีเป้าหมายและค่านิยมเดียวกับองค์การ และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Daft (2001: 319-321) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3.1 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความช่วยเหลือเอื้อเพื่อต่อแผ่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความช่วยเหลือเอื้อเพื่อต่อแผ่ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะว่า พนักงานในบริษัทฯ แห่งนี้ มีการให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น เมื่อพนักงานมีปัญหาในการทำงานมักจะได้รับความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วง และมีการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการทำงานเช่น จัดกิจกรรม

5 ส ทั้งบริษัทฯ ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหน่วยงานของตน เนื่องจากมีการแข่งขันให้รางวัลกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนๆ ในหน่วยงานเกิดเป็นความสามัคคีในหน่วยงาน รวมไปถึงสามัคคีในองค์กร ทำให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ได้ สอดคล้องกับ Podsakkenzic (1994) ได้กล่าวถึงผลดีของพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ว่า หากเราได้เข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ขณะที่เขาประสบปัญหาในการทำงาน หรือแสดงออกถึงความเข้าใจในปัญหาที่เขาประสบอยู่ ก็จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้น และสามารถป้องกันปัญหากระทบกระทั่งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

สมมติฐานที่ 3.2 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อมของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะโดยวัฒนธรรมของสังคมไทย ถูกสั่งสอนให้เป็นคนใจเกรงใจ มีความสุภาพ และอ่อนน้อมถ่อมตน จนทำให้กลายมาเป็นวัฒนธรรมในการทำงานของสังคมไทย ด้วยเช่นเดียวกัน ที่ต้องมีความเกรงใจ และสุภาพต่อผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้อาวุโสกว่า ซึ่งในบางครั้งอาจจะไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็น หรือการตัดสินใจเรื่องงาน แต่เสมือนเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ถูกปลูกฝังมาที่มีอยู่ในตัวของพนักงานทุกคน จึงไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดของ Organ (1991) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ด้านความเกรงใจ สุภาพอ่อนน้อมให้เคารพสิทธิ และปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ได้รับผลกระทบก่อนที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องงาน

สมมติฐานที่ 3.3 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้นของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะพนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีการยับยั้งชั่งใจต่อการแสดงความคิดเห็น ความกดดัน ความไม่สบายใจต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ถกเถียง ไม่ส่อเสียด ไม่กระทบกระทั่ง ไม่จับผิดเพื่อนร่วมงาน จนก่อให้เกิดความแตกแยก ทำให้พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้าน

ความอดทนอดกลั้นสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Organ (1991) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความอดทนอดกลั้น อดกลั้น ที่ให้พนักงานรู้จักยับยั้งชั่งใจต่อการแสดงความคิดเห็น ความกดดัน ความไม่สบายใจต่างๆ ตลอดจนพยายามแสดงออกในทางบวกแทน และเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

สมมติฐานที่ 3.4 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะความร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างส่วนงาน เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงได้ และพนักงานแต่ละคนต่างมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานในองค์การได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ ความชำนาญ พร้อมพัฒนางานที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย ถือเป็นกำลังสมประสพการณ์ ทำให้พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Smith, Kendall, and Hulin (1969) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี มีความเป็นมิตร สามัคคีในการทำงาน ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมมติฐานที่ 3.5 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะว่าโดยทั่วไปหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลักอันดับแรก ๆ ในการทำงาน ถือได้ว่าเป็นกฎเกณฑ์ของสังคมที่คนในองค์การต้องยอมรับ หากต้องการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การที่สังกัด และพนักงานทุกคนต้องรับรู้ตั้งแต่แรกที่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์การดังกล่าว มีการเห็นชอบและยินยอมรับกฎเกณฑ์ขององค์การ มีความสอดคล้องต้องกันในเป้าหมาย และค่านิยมของบุคลากรในองค์การ และต้องการคงอยู่กับองค์การต่อไป และในบางบทบาทหน้าที่ ที่ไม่ได้ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรพนักงานก็พร้อมที่จะปฏิบัติ

เช่นไม่ใช้โทรศัพท์ส่วนตัวในเวลางาน หรือไม่มาทำงานสาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Organ (1991) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พนักงานต้องรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรที่ได้รับมอบหมาย และทำสิ่งที่นอกเหนือจากที่ระบุไว้ เช่น ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เวลาว่างไปในการส่วนตัว

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์พบว่า ความพึงพอใจในงาน (ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า) และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (ด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน ได้ร้อยละ 15.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยความพึงพอใจในงานด้าน โอกาสก้าวหน้า มีอิทธิพลในเชิงบวก ส่วนความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้นมีอิทธิพลในเชิงลบต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน นั้นสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนสามารถร่วมพยากรณ์และมีอิทธิพลในเชิงลบต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานนั้น เพราะความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางทั้งมีอิทธิพลเชิงลบ แสดงว่าพนักงานมีความพึงพอใจค่าตอบแทนน้อย แต่การคงอยู่กับองค์กรของพนักงานยังมีต่อไป

ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าสามารถร่วมพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานได้ อาจเป็นเพราะการสื่อสารเกี่ยวกับระบบงานและเกี่ยวกับอนาคตของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ได้สะท้อนต่อการรับรู้ในงานที่ทำของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การให้บทบาทต่อหน้าที่รับผิดชอบในงานที่ทำ การให้คำชมเชย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่งบริษัทที่ทรปรระกันภัย จำกัด (มหาชน) ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่ดี เพราะทุกคนย่อมต้องการการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับที่พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 70-80) กล่าวว่า ความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยการสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) คือ การให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ โดยเปิดโอกาสให้

บุคคลได้ใช้ความคิดริเริ่ม และมีระบบประเมินผลที่ยุติธรรมนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งด้วยและสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) พบว่าโอกาสก้าวหน้าในงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้

พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น สามารถร่วมพยากรณ์และมีอิทธิพลในเชิงลบต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ แสดงว่าความอดสาหะอดทนอดกลั้น มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่แต่เป็นความอดสาหะ อดทน อดกลั้น ที่มากเกินไป เพราะความอดสาหะอดทนอดกลั้น มิใช่ในเรื่องของการอยู่ร่วมกัน หรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพียงอย่างเดียว แต่เป็นความอดทนต่อความเครียดในการทำงานที่ต้องพยายามฝ่าฟันให้ได้ซึ่งสอดคล้องกับ Organ (1991: 275: 276) ได้แจกแจงรูปแบบของความอดสาหะ อดทน อดกลั้น (Sportsmanship) ที่หมายถึง พฤติกรรมที่อดทนต่อความเครียด ความกดดัน ความไม่สบายใจต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ทั้งนี้พนักงานอาจอยู่อย่างคับที่ แต่ไม่คับใจ คือคับที่ ที่หมายถึง มีความเครียดต่องานที่ต้องฝ่าฟันให้ได้ตามภารกิจของบริษัท ภัทร ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ส่วนไม่คับใจ นั่นคือการแสดงออกในรูปความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรต่อไปของพนักงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน 3) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทร ประกันภัย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 165 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมประยุกต์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในงาน พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานโดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง

- ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร พนักงานมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร และด้านความสอดคล้องต้องกัน

- ระดับพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร โดยรวมและทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ คือ ด้านความสำนึกในหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ อยู่อันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ด้านความ

รับผิดชอบให้ความร่วมมือ ด้านความช่วยเหลือเอื้อเพื่อแม่ และด้านความอดสาหะอดทน อดกลั้น

2. ระดับความผูกพันด้านการคงอยู่ พนักงานมีระดับความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงาน โดยรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านโอกาสก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

- ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร ด้านความสอดคล้องต้องกัน และด้านความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

- ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรโดยรวม และรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านความช่วยเหลือเอื้อเพื่อแม่ ด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

4. อานาจารพยากรณ์ของความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า และพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้นสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 14 ส่วนตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ร่วมในการพยากรณ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัท ภัทร ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงและปานกลางเท่านั้น ไม่มีระดับต่ำซึ่งความพึงพอใจในงานรายด้านที่มีระดับปานกลางคือ ด้านค่าตอบแทน ซึ่งองค์การอาจพิจารณาเกี่ยวกับกรณีค่าตอบแทนดังนี้

- อาจมีการพิจารณาปรับอัตรารายได้ประจำปีของพนักงานตามความเหมาะสมแก่พฤติกรรมการทำงาน ตามบทบาท ความรู้ และความสามารถของพนักงาน

- อาจใช้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้ดังนี้

- ปรับโครงสร้างเงินเดือนเป็นประจำทุกปีในแต่ละปี

- เพิ่มเบี้ยขยันแก่พนักงานที่ไม่ขาด ไม่ลางาน และไม่มาสายในแต่ละเดือน

- พิจารณาการคืนเป็นเงินแก่พนักงานที่ไม่ใช้สิทธิในการลาพักผ่อน เป็นต้น

- อาจใช้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน ได้แก่

- จัดโครงการมอบประกาศนียบัตร หรือมอบของที่ระลึกแก่พนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน ในโอกาสครบรอบ 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี เป็นต้น

- จัดโครงการมอบประกาศนียบัตรแก่พนักงานที่ทำคุณประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร

- ติดตามวัดด้วยรูปของพนักงานผู้ทำงานดีเด่นในแต่ละปี ให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูงนั้น องค์กรควรรักษาโดยการถ่ายทอดวัฒนธรรมให้กับพนักงานใหม่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กร และเพื่อเป็นที่ยึดเหนี่ยว เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ก่อให้เกิดความผูกพันของสมาชิกรวมกันในองค์กร

3. ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงนั้น องค์กรควรจรรักษาพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบไว้ และควรปรับปรุง ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น ให้มากยิ่งขึ้น โดยการจัดโครงการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ และตระหนักถึงความหมาย ของการมีพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ว่าถ้าองค์กรใดมีพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดีแล้วย่อมทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการไปได้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รวมถึงตัวพนักงานเองทำงานอย่างมีความสุขและคงอยู่กับองค์กรต่อไป

4. จากผลการวิจัยที่พบว่าความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน และ โอกาสก้าวหน้า กับพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้านความอดสาหะอดทนอดกลั้น สามารถพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานได้นั้น หากองค์กรอยากให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรนานๆ ควรมีการปรับค่าตอบแทนที่จำเป็นและเหมาะสมกับพนักงาน ทั้งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานคงอยู่ และสร้างความมั่นคงในสายงานให้พนักงานมองเห็นเส้นทางสายอาชีพ หรือแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง มองเห็นความก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง และทำให้เขารู้สึกถึงการมีเครือข่ายสังคมที่ดี มีบุคคลพร้อมที่จะช่วยเหลือหากเกิดปัญหา ทำให้เขารู้สึกอุ่นใจ สามารถรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่กีดกันได้

และอาจเพิ่มการปรับทัศนคติของพนักงานให้ไปในแนวทางเดียวกัน มีพันธกิจในการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจน จัดกิจกรรมต่าง เช่น กีฬาระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมอนุรักษ์พลังงาน เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงาน รวมไปถึงการเพิ่มทักษะในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเอง และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ทำอยู่แล้ว แต่หากจะให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจทำได้โดยการให้ความรู้ในงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การให้การอบรม ตลอดจนให้โอกาสในการไปฟังสัมมนาภายนอกองค์กรเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ ทัศนคติ มุมมองให้หลากหลาย เพื่อจะ

ได้เกิดประโยชน์ในงานต่อไป ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับความรู้ก็จะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญ
ย่อมเกิดความภาคภูมิใจในงานที่จะทำต่อไปได้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กว้างขวางขึ้นผู้วิจัยขอ
เสนอเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรวิจัยโดยใช้ปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่เพื่อช่วย
พัฒนาอัตราการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานงานให้เพิ่มขึ้นได้ เช่น ระดับของหน้าที่การงาน
คุณภาพชีวิต กิจกรรมส่งเสริมการทำงานขององค์กร เป็นต้น
2. การขยายการศึกษาไปยังองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันต่อไป เพื่อประโยชน์ใน
การเทียบเคียงและเปรียบเทียบผลการวิจัย เพื่อการเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการภายใน
องค์กรต่อไปในอนาคต
3. ควรมีการปรับเปลี่ยนตัวแปรตามในการศึกษาของพนักงานในองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่มี
ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เช่น ทักษะในการทำงาน แนวทางในการทำงาน
หรือความคาดหวังของพนักงาน เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน
อย่างรอบด้าน

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กาญจนา นุใจกอง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสามด้านของความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การธุรกิจเอกชนในจังหวัด เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เกศรี คีรีเสถียร. 2543. ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทในเครือเกษร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

ชนิดา เจริญเนื่อง. 2547. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสถาบันวิชาการ ทศท. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒประสานมิตร.

ชนิน ทิววรรณรักษ์. 2543. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อ องค์การของพนักงาน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจ ในงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน บริษัท ซี. พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ดารณี ปฐมโยธิน. 2541. วัฒนธรรมองค์การ: เปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสิน และธนาคาร กลีกรไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร: การศึกษาการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ธีระ วีรธรรมสาริต. 2532. ความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก
เทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นฤเบศร์ สายพรหม. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพัน
ต่อองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของพนักงานในมหาวิทยาลัย
เอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นันทนา ประกอบกิจ. 2538. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาชุมชน
สำนักงานเขตสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคม
สงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นุสาสนี จิตราภิรมย์. 2545. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
ในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2545. สถิติวิจัย 1. กรุงเทพมหานคร: หจก.พี.เอ็น.การพิมพ์.

ประไพพร สิงหเดช. 2539. การศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน
และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ศึกษากรณีข้าราชการคุมประพฤติ.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปัจเจก ทัพพรหม. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพัน
ต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรวิภา มานะต่อ. 2551. ภาวะความสุขกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน
ธนาคารพาณิชย์ (สำนักงานใหญ่) แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรเพ็ญ โชติพันธุ์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพนักงานที่องค์การต้องการ กับความ
พึงพอใจในงานของพนักงานองค์การธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

พิภพ วังเงิน. 2547. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชา
คณิตศาสตร์และสถิติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พรพรรณ ศรีใจวงศ์. 2541. ความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยของรัฐในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือ บริษัท
สเปเชียลตีกรู๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภรณ์ (กิริ์ติบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินผลประสิทธิผลของโครงการ. กรุงเทพมหานคร:
โอเดียนสโตร์.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

มัลลิกา บุญนาค. 2537. **สถิติเพื่อการตัดสินใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรัตตา เหลืองรัมย์. 2549. **ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินพาณิชย์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรรณุช ทองไพบูลย์. 2543. **บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2546. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

ลาวัลย์ พร้อมสุข. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มมินิแบ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

ศุภกร วชิราภรณ์. 2546. **ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ประกอบอาชีพวิศวกร: ศึกษากรณีวิศวกรบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2521. การพัฒนาขององค์การและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
ดวงกมล.

_____. 2524. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.

สญาญ ชีระวิชิตระกุล. 2547. “การส่งเสริมพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน.” วารสารศึกษาศาสตร์ 16 (1).

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2540. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

เสน่ห์ จุ้ยโต. 2546. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการการตลาด หน่วยที่
1-7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทาง
สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
เลียงเชียง.

สุวรรณฉิน คณานูวัฒน์. 2536. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับลักษณะส่วนบุคคล
ลักษณะงาน ลักษณะขององค์การ และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงานของ
ผู้บริหารในองค์การเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.
กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.

สุรวี ศุนาลัย. 2541. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษาองค์การในอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ
และกระดาษ. หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนบริหาร , สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวัฒน์ ฉลภิญโญ. 2547. ปัจจัยที่มีต่อความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปู่ยแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

อรวรรณ อยู่คง. 2546. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในเครือ แกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2532. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ไทย. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 12 (ธันวาคม 2532): 40-52.

อารี เพชรสุด. 2530. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: เนติการพิมพ์.

Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1991 Cited in Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1997. “**Commitment in the Workplace. Theory Research and Application**”. California: Sage Publications.

_____. 1993. “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect.” **Journal of Bussines Research** 26 : 49-61.

Bateman, T. S. and S. A. Snell. 2002. **Management Competing in The New Era**. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Becker, H. S. 1960. “Note on Concept of Commitment.” **American Journal of Sociology** 66: 32-42.

Buchanan , B. 1974. “Building Organizational Commitmet: The Socialization of Managersin Work Organizations” **Administative Science Quarterly**. 19 (December 1974) :533-546.

Cameron. K. S. and R.E.Quinn. 1998. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**.

New Jersey: Addison-Wesley. Cited T.S. Bateman and S.A. Snell 2002. Management Competing in the New Era. 2001 Organization Theory and Design. Ohio: South-Western College Publishing.

Daft, R. L. 1998. **Essentials of Organization Theory and Design.** Ohio: South-Western College Publishing.

_____. 2001. **Organization Theory and Design.** 7th ed. Ohio: South-Western College Publishing.

Denison, D. 2000a. **“Denison Consulting-Organization Culture.” Denison cultrue.com.** (Online). [http:// www.Denisonculture.com/culture/culture_links.html](http://www.Denisonculture.com/culture/culture_links.html), 22 October 2002.

_____. 2000b. “Organization Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Chang?.” Denison cultrue.com. (Online). <http://www.denisonculture.com/research.html>, 22 October 2002.

Gordon, J. R. 1999. **Organization Behavior.** 6th ed. New Jersey: Prentice–Hall, Inc.

Greenberg, J. and R. B. Baron. 1993. **Behavior in Organization.** 4th ed. Boston: Ally and Bacon.

Greenberg, J. and R. B. Baron. 1996. **Managing Behavior in Organization.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Herbiniak, L.C. and J.A. Alutto. 1972. **“Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment”** Administrative Science Quarterly, 15 (June 1970) :555-572. อ้างในดารารพร นิวาสะบุตร. 2546. ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษากรณีเฉพาะ: พนักงานสายงานท่าอากาศยานกรุงเทพ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Herzberg, F. Maslows, B., and Snyderman B. 1959. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons.

Hofstede, G. H. 1991. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill, Inc.

_____. 1997. **Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values**. California: Sage Publications.

Malinak, Joyce A. 1993. **The Relationship Between Intrinsic Motivation, Organizational Commitment and Organization Citizenship Behavior**: Dissertation Abstracts International.593

Martin, J. 2001. **Organization Behavior**. 2nd ed. London: Thomson Learning.

Maslow, A. H. 1970. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York: Harter and Row.

Miner, J. B. 1992. **Industrial-Organization Psychology**. New York: The State University of New York at Buffalo.

Mowday, R. *et al.* 1982. **Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.

Newstrom, J. and W. Davis. 2002. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 11th ed. New York: McGraw-Hill.

Olsen, M.E. 1978. **The Process of Social Organization: Power in Social Systems**. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart, and Winton.

- Organ, D. W. 1987. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.** Massachusetts: Lexington.
- _____. 1991. **Organization Behavior.** 4th ed. United States of America: Richard D. Irwin, Inc.
- Organ, D. W. and Konovsky. 1989. "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior." **Journal of Applied Psychology** 74: 157-164. cited in Spector. 1996.
- Osland, J., D. A. Kolb and I. M. Rubin. 2001. **Organizational Behavior: An Experiential Approach.** 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Podsakoff, P.M. and S.B. MacKenzie (1994) "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness." **Journal Marketing Research** 31: 351-363
- Robbins, P. S. 1989. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications.** New York: Prentice-Hall International.
- Schein, H. E. 1992. **Organizational Culture and Leadership.** 2nd ed. California: Jossey-Bass, Inc.
- Sheldon, M. E. 1971. "Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment of Organization." **Administrative Science Quarterly** 16: 142-150.
- Smith, H. C. 1995. **Psychology of Industrial Behavior.** New York: McGraw Hill Book Company.
- Smith, H.C., L. M. Kendall and C. L. Hulin. 1969. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.** Chicago: Rand McNally. อ้างใน ชัยวัฒน์ ตันติภาสวิศน. 2548.

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน กับพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน บริษัท ซี. พี. เซเวนอีเลฟเว่น จำกัด
(มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Steers, R.M 1991. Introduction to organization Behavior. New York : Harper Collin Publishers.

Inc. อังใน สกาวรัตน์ อินทสมบัติ. 2543. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อ
องค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ; กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Steers, R. M. and L. W. Porter. 1973. "Organization Work and Personal Factors in Employee
Turnover and Absenteeism." **Psychological Bulletin** 80: 151-179.

_____. 1979. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill Book
Company.

_____. 1984. **Introduction to Organizational Behavior**. 2nd ed. Glenview: Scott,
Foreman.

Yoder, D. 1958. **Hand book of Personnel Management and Labor Relation**. New York:
McGraw Hill Book Company.





ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

โครงการปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์
ระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในการนี้จึงจำเป็นต้องขอความร่วมมือจากท่านในการตอบ
แบบสอบถาม และกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและตรงตามความคิดเห็นหรือตาม
ความรู้สึกของท่านมากที่สุด ซึ่งจะไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด และจะไม่มีผลเสียหายใด ๆ ต่อการ
ปฏิบัติงานของท่าน คำตอบทุกข้อจะเป็นความลับ เพียงนำมาเป็นข้อมูลของการวิเคราะห์ใน
ภาพรวม เพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์เท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบ
แบบสอบถามมา ณ ที่นี้ด้วย

อารีวรรณ ลีทัพไทย

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล
2. ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน
3. ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร
4. ตอนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร
5. ตอนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

ตอนที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานภาพสมรส
 () โสด
 () สมรส
 () หม้าย
 () หย่าร้าง / แยกกันอยู่
4. อายุการทำงานในบริษัทภัทรประกันภัย จำกัด(มหาชน) จำนวนปี

5. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดหรือเทียบเท่า

- ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) หรือต่ำกว่า
- ชั้นมัธยมปลาย (ม.6) - ปวช. หรือเทียบเท่า
- ปวส., อนุปริญญา หรือเทียบเท่า
- ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก
- อื่น ๆ โปรดระบุ

6. สาขาวิชาที่จบ (การศึกษาขั้นสูงสุด)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> บัญชี | <input type="checkbox"/> การเงิน การธนาคาร |
| <input type="checkbox"/> เศรษฐศาสตร์ | <input type="checkbox"/> บริหารธุรกิจทั่วไป |
| <input type="checkbox"/> การจัดการ | <input type="checkbox"/> การตลาด/การขาย |
| <input type="checkbox"/> รัฐศาสตร์ | <input type="checkbox"/> จิตวิทยา |
| <input type="checkbox"/> นิเทศศาสตร์ | <input type="checkbox"/> ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ |
| <input type="checkbox"/> คอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีสารสนเทศ | <input type="checkbox"/> นิติศาสตร์/กฎหมาย |
| <input type="checkbox"/> เลขานุการ | <input type="checkbox"/> อิเลคทรอนิกส์ |
| <input type="checkbox"/> สายอาชีพช่าง | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... |

7. ระดับเงินเดือนปัจจุบัน

- 5,000 – 10,000 บาท
- 10,001 - 20,000 บาท
- 20,001 - 30,000 บาท
- 30,001 - 40,000 บาท
- 40,001 - 50,000 บาท
- มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าตรงกับความเป็นจริงหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 คำตอบ จากความรู้สึกหรือความเป็นจริง 5 ระดับ ได้แก่

คำถามในแบบสอบถามนี้ หมายถึง **บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)**

จริงที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

จริง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมาก

ไม่แน่ใจ หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลางหรือตรงกับความรู้สึกของท่านปานกลาง

ไม่จริง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยหรือตรงกับความรู้สึกของท่านน้อย

ไม่จริงที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ตรงกับความรู้สึกของท่านเลย

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อที่	สิ่งต่อไปนี้ มี หรือ เกิดขึ้น กับทางจริงเพียงใด	จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1	ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่น่าสนใจ					
2	ยินดีรับงานเพิ่มแม้ว่าจะมีงานประจำอยู่แล้วก็ตาม					
3	ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความยากแต่ก็อยากลองทำดู					
4	รู้สึกว่าการที่ทำอยู่ประจําไม่น่าเบื่อ					
5	งานที่ทำช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
6	รู้สึกมีความสุขและสนุกกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
7	มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำตลอดเวลา					

ข้อ ที่	สิ่งต่อไปนี้ มี หรือ เกิดขึ้น กับทางจริงเพียงใด	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จริง	ไม่จริง ที่สุด
8	รู้สึกว่าเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนร่วมอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของบริษัทฯ					
9	งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของบริษัทฯ					
10	งานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจเพราะทำให้ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
11	รู้สึกว่าม้งานพิเศษที่ทำทลายความสามารถมาให้ทำอยู่เสมอ					
12	ไม่เคยคิดว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย หรือ ซ้ำซาก จำเจ					
13	รู้สึกพอใจกับรายได้ เงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับอยู่ในขณะนี้					
14	เงินเดือน หรือรายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำอยู่แล้ว					
15	รู้สึกพอใจกับรายได้ที่ได้รับ เมื่อเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน					
16	รู้สึกว่าบริษัทฯ จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม					
17	บริษัทฯ มีการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เพียงพอแก่ความต้องการของพนักงาน					
18	มีโอกาสดำรงงานที่ทำทลายและต้องแสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
19	มีโอกาสดำรงงานที่สำคัญ ๆ					
20	รู้สึกว่างานที่อยู่ในความรับผิดชอบมีผลดีและเป็นที่ยอมรับของส่วนงานอื่นๆ ในบริษัทฯ ด้วย					
21	เคยเปลี่ยนวิธีทำงานจากเดิมที่เคยทำ แล้วได้ผลดีขึ้น					
22	สามารถบอกความคิดเห็นต่องานที่ทำให้ผู้บริหารในบริษัทฯ รู้ได้อย่างเต็มที่					

ข้อ ที่	สิ่งต่อไปนี้ มี หรือ เกิดขึ้น กับทางจริงเพียงใด	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จริง	ไม่จริง ที่สุด
23	มีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้น					
24	รู้สึกพอใจเมื่อได้มีโอกาสตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง					
25	มีส่วนร่วมกับผู้บริหารในบริษัทฯ ในการพิจารณา และตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของตนเอง					
26	มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการทำงานงานกับ ผู้บังคับบัญชา					
27	ผู้บังคับบัญชามักจะให้คำแนะนำในการทำงานเสมอ					
28	ผู้บังคับบัญชามีเวลาให้คำปรึกษาเรื่องงานที่มีความ ยากและซับซ้อน					
29	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ					
30	มีโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ ผู้บังคับบัญชา					
31	เมื่อมีปัญหาในการทำงาน และปัญหาส่วนตัว สามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาได้					
32	รู้สึกพอใจในความมีน้ำใจ และอัธยาศัยไมตรีของ เพื่อนร่วมงาน					
33	รู้สึกว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน					
34	มีความยินดีช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนทำ กิจกรรมเพื่อบริษัทฯ					
35	มีความเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลืองานของเพื่อน แม้จะอยู่คนละฝ่ายกัน					
36	เมื่อมีปัญหาในการทำงาน เพื่อนร่วมงานมักจะให้ คำแนะนำ ทำให้รู้สึกสบายใจได้					

ข้อ ที่	สิ่งต่อไปนี้ มี หรือ <u>เกิดขึ้น</u> กับทางจริงเพียงใด	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จริง	ไม่จริง ที่สุด
37	รู้สึกพอใจ เมื่อมีโอกาสได้ใกล้ชิดและทำงานร่วมกับ เพื่อน ๆ ในบริษัทฯ					
38	มีบรรยากาศของความเป็นมิตร เอื้ออารี และสามัคคี ระหว่างเพื่อนร่วมงานในฝ่ายงานเดียวกัน					



ตอนที่ 3

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าตรงกับความเป็นจริงหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 คำตอบ จากความรู้สึกหรือความเป็นจริง 5 ระดับ ได้แก่

คำถามในแบบสอบถามนี้ หมายถึง **บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)**

จริงที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

จริง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมาก

ไม่แน่ใจ หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลางหรือตรงกับความรู้สึกของท่านปานกลาง

ไม่จริง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยหรือตรงกับความรู้สึกของท่านน้อย

ไม่จริงที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ตรงกับความรู้สึกของท่านเลย

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อที่	สิ่งต่อไปนี้ มี หรือ เกิดขึ้น กับทางจริงเพียงใด	จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1	ความสำเร็จของงานเกิดจากความร่วมมือและการประสานงานจากทุกฝ่ายในบริษัทฯ					
2	บุคลากรมีอิสระในการพูดเรื่องงานกับผู้บริหารของบริษัทฯ					
3	บุคลากรในบริษัทฯ มีความเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน					
4	มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรในบริษัทฯ					
5	มีการอธิบายวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพกว่าให้แก่กันและกันระหว่างบุคลากร					

ข้อ ที่	สิ่งต่อไปนี้ มี หรือ เกิดขึ้น กับทางจริงเพียงใด	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จริง	ไม่จริง ที่สุด
6	หัวหน้างานบริหารงานด้วยการออกคำสั่งมากกว่าการขอความร่วมมือ					
7	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม					
8	พนักงานในบริษัทฯ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
9	พนักงานเข้าใจในเป้าหมายของการทำงานตรงกัน					
10	พนักงานในบริษัทฯ มองเห็นภาพรวมในการทำงานมากกว่าจะมองเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเองเท่านั้น					
11	มีการประชุมร่วมกันทั้งภายในส่วน ฝ้าย และข้ามสายงาน เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ					
12	พนักงานต่างส่วนงานกัน สามารถรับรู้ได้ว่างานในส่วนงานของตนเป็นส่วนหนึ่งของงานบริษัทฯ ด้วย					
13	บริษัทฯ ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน					
14	บริษัทฯ เชื่อในความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง					
15	บริษัทฯ กล้าที่จะนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น					
16	บริษัทฯ สนใจข่าวสารอื่นที่มาจากทั้งสื่อต่าง ๆ และจากพนักงาน					
17	บริษัทฯ มีการปรับปรุงระบบ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าตรงกับความเป็นจริงหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 คำตอบ จากความรู้สึกหรือความเป็นจริง 5 ระดับ ได้แก่

คำถามในแบบสอบถามนี้ หมายถึง **บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)**

สม่ำเสมอ	หมายถึง	ทำเป็นประจำ
บ่อยครั้ง	หมายถึง	ทำหลายครั้งเกือบเป็นประจำ
นาน ๆ ครั้ง	หมายถึง	ทำบ้างเว้นไปบ้างไม่บ่อยนัก
น้อยครั้งที่สุด	หมายถึง	ทำเป็นส่วนน้อย แทบจะไม่ได้ทำ
ไม่เคยเลย	หมายถึง	ไม่เคยทำแม้แต่ครั้งเดียว

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อที่	ท่าน <u>เคย</u> หรือ <u>ไม่เคย</u> ทำสิ่งต่อไปนี้เพียงใด	สม่ำเสมอ	บ่อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	น้อยครั้งที่สุด	ไม่เคยเลย
1	เต็มใจปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่หยุดงานหรือมาทำงานไม่ได้					
2	ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
3	อาสารับงานจากผู้บังคับบัญชา โดยไม่ต้องรอการร้องขอ					
4	ไม่พอใจที่จะช่วยเหลืองานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบ					
5	ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความสมัครใจ					
6	ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เขาทำงานดียิ่งขึ้น					

ข้อ ที่	ท่าน <u>เคย</u> หรือ <u>ไม่เคย</u> ทำสิ่งต่อไปนี้เพียงใด	สม่ำเสมอ	บ่อย ครั้ง	นานๆ ครั้ง	น้อย ครั้ง ที่สุด	ไม่ เคย
7	ให้คำแนะนำพนักงานใหม่ ในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน					
8	เมื่อมีพนักงานใหม่มาเริ่มงาน ช่วยจัดหาอุปกรณ์ เครื่องใช้ที่จำเป็นให้					
9	แสดงอาการถูกผู้อื่น					
10	มีเรื่องจำเป็นต้องรบกวนผู้อื่นขณะทำงาน					
11	พูดคำหยาบขณะทำงาน					
12	แสดงอาการกระด้างกระเดื่องขณะทำงาน					
13	ระมัดระวังการกระทำของตนเองไม่ให้ กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน					
14	ขออนุญาตทุกครั้งก่อนหยิบสิ่งของ ๆ ผู้อื่นมาใช้					
15	เคารพเพื่อนร่วมงานรุ่นพี่ แม้ว่าเขาจะอายุน้อยกว่า					
16	เมื่อมีปัญหาที่ไม่ไว้วางใจ					
17	เป็นผู้เริ่มการโต้เถียงกับผู้อื่น					
18	เมื่อทำงานยังไม่เสร็จ ก็ไม่ท้อถอยพยายามทำต่อไป จนเสร็จ					
19	ค้นหาอุปสรรคในการทำงานให้พบ เพื่อที่จะแก้ไข ให้ถูกต้องได้					
20	รู้สึกเบื่อหน่ายท้อแท้ เมื่อมีอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน					
21	เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน แม้ว่างานนั้นจะมีความ กดดันและอาจเกิดความเครียดได้สูง					
22	สามารถจัดการกับปัญหาในการปฏิบัติงานได้					
23	คิดอยากจะลาออกจากงานทุกครั้ง เมื่อมีปัญหาหรือ อุปสรรคในการทำงาน					

ข้อ ที่	ท่าน <u>เคย</u> หรือ <u>ไม่เคย</u> ทำสิ่งต่อไปนี้เพียงใด	สม่ำเสมอ	บ่อย ครั้ง	นานๆ ครั้ง	น้อย ครั้ง ที่สุด	ไม่ เคย เลย
24	เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว มักจะนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่ท้อแท้					
25	ให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท					
26	แสดงความคิดเห็น เมื่อที่ประชุมต้องการ					
27	ติดตามข่าวสารของบริษัท					
28	รับรู้ข่าวสารของบริษัทฯ อย่างถูกต้อง					
29	สละเวลาส่วนตัวให้กับบริษัทฯ เมื่อมีกิจการพิเศษ					
30	ไม่อยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น					
31	อาสาช่วยเหลืองานสร้างภาพพจน์ให้กับบริษัทฯ โดยไม่ต้องร้องขอ					
32	ไปถึงที่ประชุมก่อนเวลาหรือไปถึงตรงเวลา และร่วมประชุมตลอดจนหมดระยะเวลาประชุม					
33	ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด					
34	รับผิดชอบหน้าที่ของตนเองอย่างครบถ้วน					
35	ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ จนมีความสำเร็จ					
36	มุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บริษัทฯ มีความเจริญก้าวหน้า					
37	คอยระมัดระวังการปฏิบัติตัวไม่ให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท					
38	เมื่องานไม่ยุ่งก็ทำธุระส่วนตัว					
39	คุยโทรศัพท์ส่วนตัวในเวลางาน					
40	มาทำงานตรงเวลา					

ตอนที่ 5

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าตรงกับความเป็นจริงหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 คำตอบ จากความรู้สึกหรือความเป็นจริง 5 ระดับ ได้แก่

คำถามในแบบสอบถามนี้ หมายถึง **บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)**

จริงที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

จริง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงมากหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมาก

ไม่แน่ใจ หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงปานกลางหรือตรงกับความรู้สึกของท่านปานกลาง

ไม่จริง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงน้อยหรือตรงกับความรู้สึกของท่านน้อย

ไม่จริงที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ตรงกับความรู้สึกของท่านเลย

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อที่	ท่านอยากอยู่กับบริษัทฯ นี้ต่อไป เพราะ	จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1	ไม่คิดลาออกจากบริษัทฯ นี้ แม้จะมีบริษัทคู่แข่งเสนอโอกาสที่ดีกว่า					
2	มีความคิดที่จะอยู่กับบริษัทฯ นี้ไปจนเกษียณอายุงาน					
3	เหตุผลอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้คงอยู่ทำงานกับบริษัทฯ คือ บริษัทมีสวัสดิการสนับสนุนด้านการศึกษาแก่พนักงานและบุตร					
4	ไม่เคยคิดจะลาออกจากบริษัทฯ เพราะที่อื่นอาจให้ผลประโยชน์ไม่เท่ากับที่ได้รับจากบริษัทฯ นี้					
5	รู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะลาออกจากบริษัทฯ นี้ เพราะเป็นการเสียเวลาและโอกาสที่ได้ทำสิ่งต่าง ๆ ไว้ในบริษัทฯ นี้ มากเกินไป					

ข้อ ที่	<u>ท่านอยากอยู่กับบริษัทฯ นี้ต่อไป เพราะ</u>	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จริง	ไม่จริง ที่สุด
6	เคยคิดจะลาออกจากบริษัทฯ นี้ แต่ได้ทุ่มเทความพยายามทำงานมานาน จึงตัดสินใจไม่ลาออกดีกว่า					
7	บริษัทฯ ให้ความสำคัญหุ่นในการทำงานแก่พนักงาน					
8	เต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด					
9	รู้สึกพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับบริษัทฯ ตลอดไป					
10	รู้สึกว่าตัดสินใจเข้าทำงานกับบริษัทฯ นี้ เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องที่สุด					
11	รู้สึกภูมิใจที่ตัดสินใจเข้าทำงานกับบริษัทฯ นี้					
12	ถ้าบริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็ยอมรับได้ และยังคงทำงานอยู่ร่วมทำงานกับบริษัทฯ ต่อไป					
13	กฎเกณฑ์ที่บริษัทฯ วางไว้ให้พนักงานปฏิบัติ เป็นสิ่งที่พนักงานยอมรับได้ และอยากอยู่ทำงานกับบริษัทฯ นี้ต่อไป					
	<u>ท่านจะลาออกจากบริษัทฯ นี้ เมื่อ</u>					
14	มีคนชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น ก็รู้สึกสนใจ					
15	ให้โอกาสกับตัวเอง เพื่อพิจารณาการจ้างงานจากที่อื่นๆ บ้าง					
16	เมื่อมีโอกาสและข้อเสนอที่ดีกว่าจากที่อื่น					
17	มีที่อื่นให้เงินสูงกว่านี้ จะลาออกจากบริษัทฯ นี้ทันที					
18	ไปหาบริษัทฯ ที่ให้ผลประโยชน์และสวัสดิการที่ดีกว่านี้ได้					
19	รู้สึกว่าตัดสินใจเข้าทำงานกับบริษัทฯ นี้ เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด					

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามรายชื่อ
และค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถาม
รายด้านและทั้งฉบับ

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item Total Correlation (r) รายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้าน และทั้งฉบับของแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านลักษณะงาน</u>	
1	.4963
2	.3651
3	.4485
4	.3692
5	.4456
6	.4073
7	.3669
8	.3500
9	.5028
10	.6587
11	.5695
12	.4445
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7924
<u>ด้านค่าตอบแทน</u>	
13	.6852
14	.7000
15	.4699
16	.3716
17	.3927
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7506

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้าน โอกาสก้าวหน้า</u>	
18	.5073
19	.5096
20	.4922
21	.4682
22	.4244
23	.4692
24	.4282
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7467
<u>ด้าน ผู้บังคับบัญชา</u>	
25	.3673
26	.4042
27	.7353
28	.7654
29	.7806
30	.5993
31	.5751
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .8338

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านเพื่อนร่วมงาน</u>	
32	.6214
33	.5258
34	.3510
35	.3768
36	.6326
37	.3549
38	.3744
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7352
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	= .8287

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item Total Correlation (r) รายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้าน และทั้งฉบับของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร</u>	
1	.5196
2	.3937
3	.6296
4	.6531
5	.4590
6	.3653
7	.5868
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7835
<u>ด้านความสอดคล้องต้องกัน</u>	
8	.7600
9	.6359
10	.6739
11	.5083
12	.3664
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7999

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านความสามารถในการปรับตัว</u>	
13	.4554
14	.6173
15	.5818
16	.6140
17	.4843
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7613
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	= .8450

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item Total Correlation (r) รายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้าน และทั้งฉบับของแบบสอบถามพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อแม่</u>	
1	.3991
2	.5241
3	.6825
4	.3565
5	.7574
6	.6102
7	.6714
8	.4535
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .8005
<u>ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม</u>	
9	.4312
10	.3623
11	.5280
12	.6435
13	.4277
14	.4400
15	.3925
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .7338

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านความอดสาหะคทนอดคถัน</u>	
16	.4649
17	.4424
18	.5501
19	.6238
20	.6026
21	.6474
22	.7133
23	.4587
24	.3678
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .8063
<u>ด้านความรับผิคชอบให้ควมร่วมือ</u>	
25	.7058
26	.3723
27	.6943
28	.6840
29	.5531
30	.3814
31	.6285
32	.4233
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .8172

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
<u>ด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ</u>	
33	.3612
34	.7774
35	.5432
36	.4957
37	.6124
38	.6120
39	.6512
40	.6544
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	= .8357
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	= .8976

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item Total Correlation (r) รายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้าน และทั้งฉบับของแบบสอบถามความผูกพันด้านการคงอยู่

ข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.7397
2	.6200
3	.3550
4	.3814
5	.5475
6	.4425
7	.5425
8	.7415
9	.6135
10	.6345
11	.6501
12	.6076
13	.5180
14	.7361
15	.7644
16	.6720
17	.6939
18	.6001
19	.4102
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	= .9122



ภาคผนวก ค
ประวัติบริษัท กัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ประวัติ

บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการกิจการประกันวินาศภัยอย่างมั่นคง โดยมีเจ้าหญิงยุคลง เป็นผู้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2475 ภายใต้ชื่อบริษัท กวงออนหลง จำกัด มีทุนจดทะเบียนเมื่อแรกเริ่ม 250,000 บาท และมีคุณ โชติ ล้ำชา เป็นผู้จัดการบริษัทฯ ได้ประกอบธุรกิจเป็นบริษัทประกันวินาศภัยของคนไทยมาอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2522 บริษัทฯ ดำเนินการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ด้วยทุนจดทะเบียนชำระเต็ม 50 ล้านบาท ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 เพิ่มทุนจดทะเบียนชำระเต็มปีเป็น 200 ล้านบาท และจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ด้วยนโยบายในการให้บริการที่ซื่อสัตย์สุจริต ทำให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้รับการคัดเลือกเป็นบริษัทดีเด่นแห่งปีของธุรกิจประกันวินาศภัย 5 ปี ติดต่อกันตั้งแต่ พ.ศ. 2530 ถึง พ.ศ. 2534 และได้รับเกียรติไม่ต้องเข้ารับการพิจารณาอีก บริษัทฯ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า โดยได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9001:2000 ทั้งองค์กร เป็นบริษัทรับประกันวินาศภัยแรกของประเทศไทยด้วยความคุ้มครองที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการลูกค้า ด้วยบริการที่เป็นมิตร มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในปีที่ผ่านมา ภัทรประกันภัย ได้รับรางวัลอันทรงคุณค่า ถือเป็นบทพิสูจน์ความตั้งใจที่จะเป็นบริษัทรับประกันภัยที่มีคุณภาพ มั่นคง วางใจได้ นั่นคือรางวัลบริษัทบริหารงานดีเด่น ประเภทธุรกิจประกันวินาศภัย จากกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ และประกาศนียบัตรจากงาน SET AWARDS 2004 ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ร่วมกับนิตยสารการเงินการธนาคาร) ในฐานะเป็นผู้ผ่านเข้ารอบสุดท้าย รางวัล Best Performance ในประเภทธุรกิจการเงิน ซึ่งเป็นบริษัทประกันวินาศภัยบริษัทเดียว

ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้านการรับประกันวินาศภัยทุกประเภทเป็นหลัก โดยมีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่กรุงเทพฯ และมีสำนักงานตัวแทนใน 9 จังหวัด คือ เชียงใหม่ นครสวรรค์ เชียงราย กำแพงเพชร ราชบุรี อุบลราชบุรี เพชรบูรณ์ นนทบุรี และนครศรีธรรมราช ลักษณะของลูกค้าเป็น ทั้งกิจการ นิติบุคคล โรงงาน ห้างร้าน สถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ บุคคลธรรมดาทั่วราชอาณาจักร

นอกจากการให้บริการดังกล่าวแล้ว บริษัทฯ ได้จัดประเภทของการรับประกันภัย ที่มีให้บริการดังนี้

1. การรับประกันภัยอัคคีภัยและทรัพย์สิน ประกันอัคคีภัย , ประกันอัคคีภัยสำหรับบ้านอยู่อาศัย , ประกันการเสียดังทรัพย์สิน , ระกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก และ ประกันภัยสิทธิการเช่า
2. การรับประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ประกันภัยตัวเรือ , ประกันภัยขนส่งสินค้าทะเลและทางอากาศ และประกันภัยขนส่งสินค้าภายในประเทศ
3. การรับประกันภัยเบ็ดเตล็ด
 - 3.1 การประกันภัยวิศวกรรม
 - 3.2 ความรับผิดตามกฎหมายและอื่นๆ
 - 3.3 การประกันภัยบุคคล
 - 3.4 ผลิตภัณฑ์พิเศษ
4. การรับประกันภัยรถยนต์

เน้นรับเฉพาะการรับประกันภัยภาคบังคับตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ
5. การรับประกันภัยต่อ

รับประกันภัยต่อจากบริษัทรับประกันภัยทั้งในประเทศ และบริษัทชั้นนำในต่างประเทศ

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางอารีวรรณ ลิ้มพิไทย
วัน เดือน ปี ที่เกิด	6 ตุลาคม พ.ศ. 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยครูนครสวรรค์
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมการขาย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)