

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของลูกจ้างรายปี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน
2. บรรยากาศเชิงจริยธรรม
3. ภาวะผู้นำ
4. ภาพลักษณ์องค์กร
5. วัฒนธรรมองค์กร
6. ความผูกพันกับองค์กร

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่ทำให้มีความพอใจหรือไม่พอใจในงานส่วนใหญ่จะปรารถนาความพึงพอใจในงานมากกว่า เพราะนำไปสู่ความเต็มใจ เป็นแรงกระตุ้นให้มีพลังในการทำงาน และเกิดความผูกพันกับองค์กร ดังนั้น หากฝ่ายบริหารให้ความสำคัญในการส่งเสริมความพึงพอใจในงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์กรได้

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จ การที่บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบในองค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเข้าใจเรื่องการบริหารงานบุคคล

ดีที่จะสามารถสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันอยู่กับงาน อยากทำ โดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์กร และหน่วยงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานมีผลต่อการดำเนินชีวิตทั่วไปมีผลทั้งสภาพร่างกายและจิตใจ หากมีสุขภาพจิตไม่ดีจากที่ทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินชีวิตภายในครอบครัวความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานเป็นความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้ผลตอบแทนที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญกำลังใจ เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน และการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความพึงพอใจของการทำงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงาน และองค์กรนั้น หากบุคคลใดไม่มีความพึงพอใจในงานแล้วจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของงานลดลง หรือมีการขาดงานอาจก่อให้เกิดปัญหาทางวินัยได้ด้วย ในทางตรงกันข้ามองค์กรใดสมาชิกมีความพึงพอใจในงานสูงจะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงาน และภาวะผู้นำในองค์กรอีกด้วย (ปริยาพร วงษ์อนุตร โรจน์, 2543, หน้า 125; วิชาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 170)

ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบหรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกต้อง โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุ จิตใจ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หากบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมากก็จะเสียสละอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้งานอย่างเต็มกำลังความสามารถ บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น ความพึงพอใจเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลงได้ เมื่อความตึงเครียดลดลงย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ความตึงเครียดเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจในงาน และความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองจะทำให้ความตึงเครียดนั้นลดน้อยลงย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน (McCormick & Dainel, 1987, p. 57; Schermerhorn, Hunt, & Osborn 1997, pp. 118-120)

ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานมากมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติในเชิงบวกในงานที่ทำ และมีความรับผิดชอบมากกว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจน้อย ช่วยลดปัญหาการขาดงาน การมาสาย การลาออก จากองค์กรไป เนื่องจากความเบื่อหน่าย และเกิดความรู้สึกที่ไม่อยากมาทำงาน ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นมานานแล้ว โดยมีติของความพึงพอใจ แบ่งเป็น 2 มิติ คือ การศึกษาความพึงพอใจในแง่ทฤษฎีเนื้อหา (content theory) และการศึกษาความพึงพอใจในแง่ทฤษฎีกระบวนการ (process theory) นอกจากนี้มีการศึกษาความพึงพอใจในงานมิติเดียวในระดับโลกหรือหลายมิติ (multi-dimensional) ทฤษฎีความพึงพอใจยุคต้น ๆ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของบุคคลของ Vroom (1982) ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1968) ทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ (hygiene and motivation factor) ของ Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลถึงยุคปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดปัจจัยสุขอนามัย (สิ่งที่ไม่พอใจ) และแนวคิดปัจจัยจูงใจ (สิ่งที่มีความพึงพอใจ) ของ Herzberg ที่กล่าวถึงความไม่พอใจ และความพึงพอใจจากการวิจัยไม่ต่อเนื่องกัน และเป็นคนละส่วนกัน สำหรับปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (achievement) การยอมรับนับถือ (recognition) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (advancement and growth) และลักษณะงานที่ทำ (work itself) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนงานรู้สึกไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายการบริหาร การนิเทศเงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และสถานภาพทางวิชาชีพ เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในงาน

เครื่องมือสำหรับใช้วัดผลความพึงพอใจในงาน วิธีที่ใช้กันมากสำหรับรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน คือ Likert Scale เป็นชื่อเรียกจากชื่อ Rensis Likert แต่วิธีการที่นิยมใช้กันน้อยมากในการวัดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ คำถามใช่หรือ

ไม่ใช่ ถูกหรือผิด การให้เป็นระบบคะแนน การตรวจสอบรายการ (checklist) และ คำตอบแบบบังคับเลือก (forced choice answers) สำหรับเครื่องมือแบบสอบถาม ได้แก่

1. ดัชนีวัดคำพรรณนางาน (The Job Descriptive Index--JDI) ประกอบด้วย 5 มิติ ของความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในคำตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง และโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา และตัวงาน ที่ทำ สเกลที่ใช้วัดค่อนข้างง่าย คือ ผู้ตอบตอบเพียงว่า ใช่ หรือไม่ใช่ หรือไม่ตอบ

2. ดัชนีงานทั่วไป (The Job in General Index--JIG) เป็นเครื่องมือวัดผลความ- พึงพอใจในงาน เป็นการปรับปรุงจากแบบดัชนีวัดคำพรรณนางาน (The Job Descriptive Index--JDI) ที่เน้นเฉพาะงานแต่ละบุคคล มิใช่งานทั่วไป

3. แบบสอบถามความพึงพอใจในงานอื่น ๆ ได้แก่ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), The Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1997) และ Facet Scale เครื่องมือวัด MSQ ใช้วัดผลความพึงพอใจในงาน 20 มิติ เป็นแบบสอบถามที่มี ข้อคำถาม 100 ข้อ แต่ละมิตีมี 5 ข้อ แต่ตัดทอนให้เหลือเพียง 20 ข้อคำถามเท่านั้น

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาแนวทางเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีด้าน เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในระดับสูง รองลงมาด้านเงินเดือนที่ได้รับคุ้มกับงานที่ทำ ความรู้สึกถึงคุณค่าของความสำเร็จในงานที่ทำ โอกาสที่จะได้รู้จักกับบุคคลขณะทำงาน โอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นขณะทำงาน รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากงานที่ทำ ความท้าทายในงานที่ทำ การได้รับความสนับสนุน และแนะนำจากผู้บังคับบัญชา คุณภาพโดยรวมจากการนิเทศงานที่ได้รับจากงานที่ทำ ความเป็นอิสระทั้งความคิด และ การกระทำในขณะทำงาน การยอมรับ และความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา และด้าน ที่มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าของงานที่ทำ จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยที่มีความ- พึงพอใจมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และคำตอบแทน ความรัก ในงาน และความรับผิดชอบ ปัจจัยที่ระดับความพึงพอใจรองลงมา ได้แก่ การดูแลให้

คำแนะนำของหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพการทำงาน และการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจัยที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ นโยบาย และการบริหาร ความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ จากการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน พบว่า ในภาพรวมมีคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง ระดับการศึกษาที่ต่างกันทำให้ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานมีความต่างกัน จากการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหงส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ พบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความพึงพอใจ พบว่า มีความพึงพอใจในภาพรวม ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านกิจกรรมที่เป็นงานภายใต้ความรับผิดชอบ ด้านรายได้ และสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก (ฉัตรชัย กาญจนสุนทร, 2549; ศรีชญา อุ๋นเรื่อน, 2545; มนต์ ชูเวชการ, 2547; สุวิทย์ ลิ้มพงษ์, 2549; อินทิรา ธนียผล, 2545)

ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลงานวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีการบริหารงานแบบระบบราชการจะไม่ประสบความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการปฏิรูปการศึกษา ในขณะที่โรงเรียนที่ใช้การแก้ปัญหาแบบร่วมกันหรือแบบร่วมมือซึ่งเกิดขึ้นจากภายใต้ความรู้สึกผูกพันจะมีความสำเร็จมากกว่า อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจในงานเป็นลักษณะหนึ่งของความผูกพันด้วย ผลการทดสอบผลกระทบเกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของที่ทำงาน ปรากฏว่าโอกาสในการสร้างมิตรภาพมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความผูกพันกับองค์กร และความตั้งใจในการลาออกน้อยลง ผลงานวิจัยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดการพรรณนางาน (Job Descriptive Index--JDI)



นำไปวัดมิติของความพึงพอใจในงานอย่างกว้างขวาง เช่น มิติความพึงพอใจในแง่เพื่อนร่วมงาน มิติความพึงพอใจในแง่ของหัวหน้างาน มิติความพึงพอใจในงานทั่วไป สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันกับองค์กร และยังมีปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกหลายอย่างที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ รูปแบบและคุณภาพของการบริหารงาน การออกแบบงาน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ทางสังคม สภาพการทำงาน และการรับรู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านอื่น ๆ ปัจจัยเหล่านี้มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร และจงรักภักดีกับองค์กร แต่พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน ขาดงาน เลื่อยซาไม่ตั้งใจทำงาน และไม่มี ความผูกพันกับองค์กร (Byars & Rue, 1994; Judge, 1993; Senge, 1998)

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นเรื่องที่มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง และปัจจัยที่ทำให้พึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับลักษณะองค์กร ระบบการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการฝึกอบรม และพัฒนา ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน และนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กรในที่สุด

บรรยากาศเชิงจริยธรรม

บรรยากาศเชิงจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะทำให้บุคลากรในองค์กรมีสิ่งยึดเหนี่ยวในการทำสิ่งที่ดี หรือมีพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป และควรถือเป็นจิตวิญญาณของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีบรรยากาศเชิงจริยธรรมเกิดขึ้นในองค์กร



ความหมายของบรรยากาศเชิงจริยธรรม

บรรยากาศเชิงจริยธรรม มีวิวัฒนาการมาไม่นานซึ่งเกิดจากการแพร่หลายในผลงานวิจัยทางด้านการบริหารองค์การธุรกิจ นักวิชาการ และผู้บริหารให้ความสนใจในการส่งเสริมบรรยากาศเชิงจริยธรรมมากกว่าการบริหารของภาครัฐ ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรมพัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีองค์การ และทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างสำคัญของบรรยากาศเชิงจริยธรรมในองค์การ (determinants of ethical climate) ดังนั้น บรรยากาศเชิงจริยธรรม หมายถึง วัฒนธรรมองค์การ สิ่งแวดล้อม สิ่งจูงใจ และแรงกดดัน ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับอาวุโส ในการกำหนด ขับเคลื่อน และเสริมแรงบรรยากาศเชิงจริยธรรมตลอดทั่วทั้งองค์การ ทางวิชาการใช้คำว่า Ethical Climate เป็นส่วนย่อยของคำว่า Ethical Work Climate และบางครั้งเป็นคำที่เป็นความหมายเดียวกันตามแนวคิดของนักวิชาการวิเคราะห์และแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้ คือ กลุ่มแรกเน้นเกี่ยวกับการทำหน้าที่โดยผสมผสานการตัดสินใจเชิงจริยธรรมกับการวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้กับสมาชิกองค์การรวมทั้งการเน้นการให้รางวัลและการสนับสนุนจากองค์การ กลุ่มที่สองเน้นเกี่ยวกับการรับรู้ของสมาชิกองค์การที่มีต่อ นโยบาย ธรรมเนียม และการปฏิบัติงานในองค์การ และกลุ่มที่สามเน้นการเผยแพร่ และการสร้างความสนใจแก่สมาชิกองค์การ ดังนั้น ความหมายของบรรยากาศเชิงจริยธรรมจึงมีความหมายแตกต่างกันออกไป และบางครั้งก็มีความหมายคาบเกี่ยวกัน (Cullen & Victor, 2003, pp. 127-128; Martin & Cullen, 2006, pp. 175-176)

บรรยากาศเชิงจริยธรรม (ethical climate) หมายถึง การกระทำหน้าที่เกี่ยวกับเกณฑ์การตัดสินใจเชิงจริยธรรมหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่ผสมผสานกับจุดวิเคราะห์ที่นำไปใช้โดยสมาชิกขององค์การ วิธีทางที่หน่วยงานมีการปฏิบัติงานด้วยพฤติกรรมที่เป็นปกติประจำวัน การกระทำที่มีการสนับสนุน และมีการให้รางวัลจากองค์การ สมาชิกที่มีการรับรู้ทางจิตวิทยาอย่างมั่นคงต่อองค์การในการยึดถือเกี่ยวกับธรรมเนียม และนโยบายของจริยธรรมที่เกิดขึ้นกับองค์การ ส่วนบรรยากาศเชิงจริยธรรมในเชิงมหภาค หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมปัจเจกชนที่สำคัญในระดับจุลภาค เป็นรูปแบบของบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์การภายใต้พฤติกรรมองค์การ สังคมวิทยา และจิตวิทยาเชิงประยุกต์โดยให้ความสนใจบรรยากาศ

การทำงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และการศึกษาสาเหตุที่มา และผลลัพธ์ที่ตามมาของบรรยากาศการทำงาน เป็นรูปแบบของบรรยากาศการทำงานที่มีความเข้าใจดีที่สุดในฐานะที่เป็นบรรยากาศของกลุ่มที่สะท้อนถึงกรรมวิธี นโยบาย และการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสำคัญทางด้านศีลธรรม (Wimbush & Shepard, 1994, p. 637)

สรุปได้ว่า บรรยากาศเชิงจริยธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคลากรรับรู้ถึงรูปแบบบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธาในการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม เช่น การออกกฎระเบียบเชิงจริยธรรมในองค์กรเพื่อเผยแพร่ให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ดี และมุ่งปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงสวัสดิการ ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลนั้นเลือกทำสิ่งที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

บรรยากาศเชิงจริยธรรมมีความสำคัญต่อองค์กร ในการที่ฝ่ายบริหารองค์กรภาครัฐในการกระตุ้นจิตสำนึกทางจริยธรรม โดยเฉพาะองค์กรการศึกษาเพราะจะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมด้านความประพฤติคนในการพัฒนาจิตใจ และมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องอันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีงาม หากบุคลากรมีความสนใจต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมขององค์กรที่ดีแล้ว จะช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ในทางที่ดีขึ้น ส่งเสริมให้มนุษย์รู้จักตนเอง มีสำนึกความรับผิดชอบที่มีต่อครอบครัว สังคม ตลอดจนประเทศชาติ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดสติปัญญา รู้จักหาเหตุผลแก้ปัญหาชีวิตได้อย่างมีสติ มีการปรับตัวเข้ากับองค์กรที่ดีได้ ส่งเสริมความสงบสุขให้แก่สังคม สร้างสันติสุขให้แก่หน่วยงาน และยังทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นระเบียบมีความอบอุ่น ปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม

บรรยากาศเชิงจริยธรรมมีการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปจนถึงปัจจุบัน เช่น แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นพลเมือง ประชาธิปไตย บริบทองค์กร การศึกษาด้านจริยธรรม ทฤษฎีปรัชญา กรอบแนวคิด และการพัฒนาทางศีลธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญ (themes) ที่เกิดขึ้นเป็นความคิดเห็น และกลับมาเป็นเรื่องเกี่ยวพันกันในการอธิบายอย่างแพร่หลาย

เป็นประเด็นสำคัญในปัจจุบัน 2 ประเด็นที่น่าเสนอ และนำมาพิจารณาปรากฏการณ์ ปัญหาจริยธรรมที่เผชิญหน้ากับข้าราชการ (public servant) ทั้งในด้านปัจเจกชน และองค์กร คำถามที่ใช้ในการทดสอบครั้งนี้คือ อะไรคือปัจจัยสำคัญทางด้านวัฒนธรรม องค์กรที่อธิบายถึงความแตกต่างในบรรยากาศเชิงจริยธรรมขององค์กรที่หลากหลาย บรรยากาศในองค์กรหนึ่ง ๆ ในลักษณะของแนวคิดแล้ว บรรยากาศเชิงจริยธรรม คือ รูปแบบหนึ่งของบรรยากาศการทำงานในองค์กรภายใต้พฤติกรรมองค์กร สังคมวิทยา และจิตวิทยาเชิงประยุกต์ ความสนใจส่วนมากเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงานขององค์กร นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม และแสวงหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมองค์กรในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจนกระทั่งในปัจจุบัน นักวิชาการมีชื่อเสียงจนได้รับสมญานามว่า “บิดาแห่งบรรยากาศเชิงจริยธรรม” เป็นผู้เผยแพร่ผลงานในด้านนี้มากที่สุด และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งได้มีการสร้างเครื่องมือวัดบรรยากาศเชิงจริยธรรมด้วย (Wimbush & Shepard, 1994, pp. 638-640)

รูปแบบของบรรยากาศเชิงจริยธรรมได้มีการปรับปรุงพื้นฐานทางทฤษฎีโดยใช้ คำที่เรียกว่า บรรยากาศเชิงจริยธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งของบรรยากาศองค์กร ดังนั้น การติดตามผลในการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านเนื้อหาสาระจริยธรรม ได้รับการพัฒนามาจากหน่วยงานภาคเอกชน บรรยากาศเชิงจริยธรรมมักตั้งข้อสังเกตให้เห็นชัดเจนว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางการตัดสินใจ ที่กระทำในองค์กร ปัญหาทั้งหลายต้องมีการแก้ปัญหาในลักษณะที่เพียงพอเพื่อที่จะทำให้เกิดความชอบธรรม ผลที่ตามมาได้มีการถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ ๆ ในวิถีทางที่ควรปฏิบัติความคิดเห็น ความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหากลุ่มบุคคลที่มีความมั่นคง และมีประวัติของการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะมีการพัฒนาระดับวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ดังนั้น บรรยากาศเชิงจริยธรรมเป็นส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรม และของบรรยากาศเชิงจริยธรรม ในด้านจริยธรรมทางภาคเอกชนเป็นการวิเคราะห์ทั้งเนื้อหา ศีลธรรมในด้านการตัดสินใจว่าอะไรควรทำให้สำเร็จอย่างไรในความสัมพันธ์กับบุคคล ภายในองค์กร และความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการแสดงให้เห็น

เห็นถึงค่านิยม การปฏิบัติงาน และกรรมวิธีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติทางด้านศีลธรรม และพฤติกรรมของสถาบัน (Victor & Cullen, 1988, pp. 101-102)

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรมที่มีอิทธิพลอย่างสำคัญในการแสดงถึงเกณฑ์จากระดับบุคคลไปถึงระดับสากลเมื่อเทียบกับรูปแบบบรรยากาศเชิงจริยธรรมในแต่ละระดับสามารถแสดงให้เห็นได้ดังนี้ (Victor & Cullen, 1988, p. 105)

ตาราง 1

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม

ทฤษฎีรูปแบบบรรยากาศเชิงจริยธรรม/เกณฑ์แสดงถึงสถานที่ (locus criterion)	ปัจเจกชน (Individual)	ท้องถิ่น (local)	สากลนิยม (cosmopolitan)
อัตตนิยม (egoism)	ผลประโยชน์ส่วนตัว (self-interest)	ผลประโยชน์องค์กร (company interest)	ประสิทธิภาพ (efficiency)
ประโยชน์นิยม (benevolence)	สัมพันธภาพ (friendship)	ทำงานเป็นทีม (team play)	ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)
ยึดหลักการ (principles)	จริยธรรมส่วนบุคคล (personal morality)	กฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน (rules and Procedures)	กฎหมายหรือมาตรฐานทางวิชาชีพ (the law or professional code)

ที่มา. จาก “The Organization Bases of Ethical Work Climates,” by B. Victor and J. B. Cullen, 1988, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), p. 105.

จากตาราง 1 ตำแหน่งที่เป็นท้องถิ่น หมายถึง องค์กรของตนเอง แต่ภายนอกองค์กร คือ สถานที่ที่เป็นชุมชนโลก (cosmopolitan locus) หมายถึง ชุมชนหรือสังคมขนาดใหญ่ ฐานะของปัจเจกชนที่ไม่ต้องปฏิบัติตามปทัสถานองค์กร ปัจเจกชนตัดสินใจด้วยตนเอง เกณฑ์ตัดสินใจ และพื้นฐานของเหตุผลทางศีลธรรมเกิดขึ้นจากความเชื่อส่วนบุคคล และค่านิยมในตำแหน่งที่เป็นปัจเจกชน ทฤษฎีทั้งสองของบรรยากาศเชิงจริยธรรมเป็นผลมาจากรูปแบบบรรยากาศทางทฤษฎีทั้งหมด 9 ทฤษฎี ในรูปแบบ

บรรยากาศแต่ละรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเกณฑ์ตัดสินใจเชิงจริยธรรม

เครื่องมือวัดบรรยากาศเชิงจริยธรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลบรรยากาศเชิงจริยธรรมที่นำแบบสอบถามมาใช้ ได้มีการพัฒนาจากเครื่องมือของศูนย์ทรัพยากรเชิงจริยธรรมในสหรัฐอเมริกา หลักการพื้นฐานของแบบจำลอง คือ ส่วนผสมหรือความกลมกลืนของบุคคล และองค์การจะมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อมีส่วนผสมระหว่างค่านิยม และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน ว่าควรจะทำให้สำเร็จอย่างไร และความคาดหวัง และความต้องการขององค์การที่มีต่อความสำเร็จ กลุ่มนี้ให้ความคาดหวังกับสิ่งที่เรียกว่า บรรยากาศเชิงจริยธรรม ในทางตรงกันข้ามความหลากหลายมิติ และคำถามเป็นการนำเสนออย่างกว้าง ๆ และเป็นระดับของความเชื่อถือได้ของแบบจำลองเป็นอย่างสูง มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศเชิงจริยธรรมมีดังนี้ (Navran, 1997, p. 118)

1. ระบบที่เป็นทางการ หน่วยงานเชิงจริยธรรมต้องเปิดเผยข้อความที่แท้จริง ในการกำหนดคกฏเกณฑ์ กรรมวิธี คู่มือ และระบบการควบคุมที่เป็นทางการ
2. วัดผล เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับหน่วยงานต่อการสื่อสารสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่แท้จริง
3. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์การที่เป็นปัจจัยเพิ่มความสอดคล้องต่อจริยธรรม
4. การเจรจาต่อรอง เป็นการบูรณาการของค่านิยมองค์การในการเจรจาต่อรอง ในกิจวัตรประจำวันเพื่อช่วยเน้นผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์อย่างสัมพันธ์กัน
5. การคาดหวัง หมายถึง องค์การมีความต้องการที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อบรรลุความสำเร็จ ยังมีการเปิดเผย และมีส่วนผสมเท่าใดก็ยิ่งง่ายต่อบุคลากร เพื่อประเมินผล การเปรียบเทียบกับค่านิยม และความเชื่อของเขา
6. ความสอดคล้อง หมายถึง ถ้อยคำ และการกระทำองค์การนำบุคคลไปสู่การสรุปว่ามีชุดของค่านิยมที่เหมือนกันที่มีความเที่ยงตรงในขณะใดก็ตาม

7. ภาวะเครียดจากความสำเร็จ คือ ประเด็นทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นเมื่อภาวะเครียดสำคัญเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสากล หรือความขัดแย้งกับจริยธรรมที่ได้ระบุไว้

8. บริการลูกค้า บุคลากรที่แสดงอย่างซื่อสัตย์มีแนวโน้มสื่อสารที่ให้เกิดประโยชน์ และความเคารพต่อผู้รับบริการ

9. การสื่อสาร เมื่อองค์กรไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากร ความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ก็จะลดลง

10. อิทธิพลของกลุ่มเพื่อน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน และเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นต่อเมื่อองค์กรล้มเหลวต่อการสื่อสารในความคาดหวังของกลุ่มเพื่อน และมาตรฐานทางจริยธรรม

11. จิตสำนึกเชิงจริยธรรม ตัวชี้วัดไม่ได้อธิบายในรูปแบบจำลองที่สมควรประพฤติ แต่มีการส่งเสริมมาใช้ในประเทศบราซิลในการใส่ใจกับคุณลักษณะท้องถิ่น โดยครอบคลุมถึงลักษณะทางการเมือง การใช้ทรัพย์สินขององค์กร การล่วงละเมิดทางเพศ การทำหน้าที่ด้านการเงินให้สมบูรณ์ การตัดสินใจ และประเด็นปัญหาอื่น ๆ

เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามบรรยากาศเชิงจริยธรรม (ethical climate questionnaire) คือ บรรยากาศเชิงจริยธรรมในองค์กรที่สามารถจำแนกประเภทโดยคล้ายคลึงกับมาตรฐานทางจริยธรรม ได้แก่ อคตินิยม (egoism) การทำประโยชน์ต่อสังคม (benevolence) และการยึดหลักการ (principled) และกลุ่มอ้างอิงที่เป็นแหล่งที่มาของเหตุผลทางจริยธรรม เช่น (ปัจเจกชน ท้องถิ่น และสากลโลก) มาตรฐานทางจริยธรรมสะท้อนถึงระดับขั้นที่สำคัญ 3 ระดับของทฤษฎีจริยธรรม ได้แก่ อคตินิยม ประโยชน์นิยม และกฎเกณฑ์นิยม มาตรฐานเหล่านี้แสดงถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน (egoism) การสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับคนจำนวนมากเท่าที่ทำได้ (benevolence) หรือการทำให้ใกล้เคียงกับมาตรฐาน และความเชื่อถือของสากล (principled) การอ้างอิงแหล่งที่มาจากปัจเจกชนเป็นการแสดงออกอย่างเหมาะสมในเชิงจริยธรรมแหล่งที่มาเป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับจริยธรรมที่พิจารณาด้วยตนเองของบุคลากรมาตรฐาน และนโยบายขององค์กร (ท้องถิ่น) หรือภายนอกตัวบุคคล และองค์กร ผลการศึกษานี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามบรรยากาศเชิงจริยธรรมที่เป็นวิธีการในการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจำแนก และพิจารณาจำนวนมิติ

บรรยากาศเชิงจริยธรรมในองค์กร ในขณะที่มีความคล้ายคลึงในผลของการศึกษา เหล่านี้แต่กลับมีความแตกต่างอย่างมากใน โครงสร้างของปัจจัยที่ได้รวบรวมข้อมูล ตัวอย่างจำนวนของปัจจัยหรือมิติที่ดึงมาจากการสืบค้นเป็น 5 ปัจจัย จากการศึกษาของ นักวิชาการคนเดียวไปเป็น 7 มิติในการศึกษาของนักวิชาการ 2 ท่าน นอกจากนี้ ข้อความ สำหรับมิติ และวิธีการของหัวข้อได้นำมาใช้ในแต่ละมิติแตกต่างกันออกไป โดยระบุมิติ 7 ประการ ดังนี้ (Trevino, Butterfield, & McCabe, 1998, pp. 447-448; Wimbush, Shepard, & Markham, 1997, pp. 1705-1706)

1. กฎ (rules) หมายถึง การรับรู้ความสำคัญขององค์กรเกิดขึ้นจากกฎ และ ระเบียบข้อบังคับ
2. กฎหมาย (law) หมายถึง การรับรู้ความสำคัญขององค์กรเกิดขึ้นจากมาตรฐาน กฎหมาย และวิชาชีพ
3. การเน้นบุคลากร (employee focus) หมายถึง การรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ที่มีต่อบุคลากร
4. การเน้นชุมชน (community focus) หมายถึง การรับรู้องค์กรที่มีต่อลูกค้า
5. จริยธรรมส่วนบุคคล หมายถึง การรับทราบระดับที่องค์กรยินยอมให้ บุคลากรแต่ละคนตัดสินใจว่าสิ่งใดถูกหรือสิ่งใดผิด
6. ผลประโยชน์ส่วนตัว (self interest) หมายถึง ระดับของการรับรู้ในสิ่งที่บุคคล ในองค์กรเกี่ยวข้องกับพวกเขาเองหรือการปกป้องผลประโยชน์ของตน
7. ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ระดับการรับรู้ต่อประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ เกี่ยวข้องกับองค์กรในขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรยากาศเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบของบรรยากาศเชิงจริยธรรม ใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการวิจัยใน ตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม ดังนี้ (Deshpande, 1997, p. 79)

1. caring เป็นรูปแบบบรรยากาศที่ส่งเสริมสมาชิกองค์กรให้มีการใส่ใจต่อ บุคคลอื่น กล่าวคือ ให้ความสนใจในความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (well-being) ของบุคคลอื่น

2. rules คือ มิติที่เป็นกฎระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดโดยองค์การ โดยเน้นการนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับพฤติกรรมของบุคคล

3. law and code คือ มิติที่เป็นพฤติกรรมภายในสภาพแวดล้อมที่ชักจูงโดยกรอบความคิดของผู้บังคับบัญชาที่นำมาใช้ในวิชาชีพ

4. professional และกฎหมายอื่น ๆ ของกฎระเบียบเป็นตัวอย่างที่นำทางพฤติกรรมบุคคลภายในวิชาชีพของเขา

5. instrumental คือ อุดมคติโดยธรรมชาติ และเป็นธรรมชาติที่ส่งเสริมความสนใจตนเอง และพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับตนเอง

6. independence ภายในบรรยากาศเชิงจริยธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยในการนำพฤติกรรมสมาชิก จึงเป็นเหตุผลที่ควรส่งเสริมบุคคลปฏิบัติตามระบบค่านิยมเมื่อเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่เป็นปัญหาทางด้านศีลธรรม

จากการทดสอบมิติของบรรยากาศเชิงจริยธรรม แบ่งได้เป็น 2 มิติ คือ มิติความเข้มแข็ง (strength dimension) และมิติด้านทิศทาง (direction dimension) มิติทางด้านทิศทางเกี่ยวข้องกับสาระของบรรทัดฐานที่ยึดถือว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับได้หรือเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับไม่ได้ ให้ความสำคัญกับมิติทางด้านทิศทางแสดงถึงรูปแบบของบรรยากาศเชิงจริยธรรมที่มีค่าจำกัดความแตกต่างกัน ได้แก่ ความสนใจของทีม และความรับผิดชอบ มิติทางด้านความเข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของตัวอย่างจากหลายตัวอย่างที่บรรยากาศเชิงจริยธรรมองค์การมีความเหมาะสมพอดี แต่มีความจำเป็นในการสร้างความเข้มแข็ง ความหมายของมิติความเข้มแข็งนั้นเป็นขอบเขตที่ควบคุมอยู่เหนือพฤติกรรมที่มีอิทธิพลมาจากบรรยากาศเชิงจริยธรรม ความเข้มแข็งเกี่ยวข้องกับการยึดถือเอาบรรทัดฐานขององค์การ ในองค์การที่มีจริยธรรมอย่างเหนียวแน่น บรรทัดฐานที่ยึดเอาจริยธรรมจะไม่มีควมสับสน และตอบสนองความคาดหวังตามพฤติกรรมทางจริยธรรม องค์การจะต้องสื่อข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังในเรื่องรางวัล และการลงโทษภายในองค์การ การที่มีบรรยากาศเชิงจริยธรรมที่มีความเหนียวแน่นยังคงมีการปฏิบัติงานที่มีอิสระแต่ความสำคัญของผลที่ตามมาเกี่ยวข้องกับความคาดหวังในทางปทัสถานในด้านการละเมิดจะถือว่าเป็นเรื่องรุนแรง (Martin & Cullen, 2006, pp. 175-178)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบองค์การ รูปแบบบรรยากาศองค์การที่เป็นตัวทำนายผลการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การส่งผลการรับรู้บรรยากาศองค์การเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์กันจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับนักวิจัย มีนักวิจัยได้ตั้งสมมติฐานระดับของความผูกพันกับองค์การอย่างสูงเมื่อสมาชิกได้รับรู้บรรยากาศ การเอาใจใส่อย่างเข้มแข็งขึ้นกว่าเดิม ในทางตรงกันข้ามความสัมพันธ์ในทางลบเป็นสมมติฐานระหว่างบรรยากาศที่ค้ำึงถึงผู้อื่นกับความผูกพันกับองค์การ ลักษณะกระบวนการกลุ่มมีความสอดคล้องกับการรับรู้บรรยากาศแบบเอาใจใส่ เช่น ความร่วมมือ การสร้างสิ่งดึงดูดใจระหว่างบุคคลร่วมกัน และความรู้สึกในทางบวกเกี่ยวกับงานที่ทำ ช่วยส่งเสริมเกี่ยวกับบรรยากาศในการเอาใจใส่เป็นผลให้องค์การมีความแน่นแฟ้นมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสนใจระหว่างกันมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อบุคคลเชื่อว่าองค์การมีการยอมรับพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว และทัศนคติ เช่น การ โทก การ โกง และมีการศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อแง่มุมความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจเกี่ยวกับตัวงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน และมักมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ และมีการศึกษาในหลายบริบทในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่เพียงแต่การรับรู้บรรยากาศเอาใจใส่ที่เชื่อว่าเป็นการส่งเสริมความพึงพอใจในงานที่ขึ้นอยู่กับเหตุผลเชิงทฤษฎีมีลักษณะคล้ายคลึงกับความผูกพัน แต่ยังเป็นการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในหลักการได้รับแนวคิดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในทางบวกเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารสามารถผลักดันความพึงพอใจในระดับต่าง ๆ ในบุคลากรโดยการรับรู้บรรยากาศองค์การ ยกเว้นสำหรับความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนที่อาจอยู่นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร สิ่งที่เป็นผลงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศเชิงจริยธรรม และผลที่ได้รับนั้นไม่เพียงแต่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับผลที่ได้มาจากการศึกษาทางด้านการจัดการ และองค์การ เช่น ความผูกพัน และความพึงพอใจในงาน การศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การ พบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสียของงาน และด้านภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน และด้านความขัดแย้งอยู่ในระดับ

ปานกลาง จากการศึกษา ความคิดเห็นของข้าราชการต่อบรรยากาศการปฏิบัติงาน พบว่า บรรยากาศเกี่ยวกับความมั่นคงอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ บรรยากาศเกี่ยวกับความสามัคคี ความอบอุ่น การให้รางวัลตอบแทน การสนับสนุนการอบรม และพัฒนาโครงสร้างการทำงาน การรับรู้ในผลงาน และความเป็นอิสระ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในชีวิต พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การ และความผูกพันโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในชีวิต และการศึกษาความคิดเห็นบรรยากาศองค์การของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (พงศธร พันลึกเดช, 2548; สมถวิล แก้วปลั่ง, 2542; สิมภา จันทรหอมกุล, 2552; สุวิทย์ ศรีสุชาติ, 2545; Carr, 2003; Sims & Keon, 1997)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อความผูกพันกับองค์การของพนักงาน องค์การจะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความผูกพันกับองค์การของคนในองค์กรนั้น ๆ ความผูกพันกับองค์การของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ กล่าวคือ ถ้าบรรยากาศองค์การดีย่อมส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การของพนักงานให้ดีขึ้นเช่นกัน

ภาวะผู้นำ

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะการผันแปรของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องมีความสามารถ และระดับภาวะผู้นำที่พร้อมจะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย มีผลประกอบการที่ดี และยั่งยืนในระยะยาว

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่ม และสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม เป็นกระบวนการในการชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติ

ไปตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (วิจารณ์ พานิช, 2550, หน้า 41; Sullivan & Decker, 2005, p. 44)

สิ่งที่เป็นหลักการสำคัญที่สุดในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่า มีองค์ประกอบดังนี้ (1) มีความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นต่อผู้นำระดับสูง ซึ่งเป็นตัวทำนายความพึงพอใจที่น่าเชื่อถือมากที่สุดในองค์การ (2) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลโดยผู้นำในขอบเขตสำคัญ 3 ประการที่เป็นกุญแจไปสู่ชัยชนะในความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นขององค์การ (3) การช่วยเหลือบุคลากรเข้าใจกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ (4) การช่วยเหลือให้บุคลากรตอบสนองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญขององค์การ (5) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรทั้งวิธีการที่องค์การกำลังปฏิบัติอยู่ และวิธีการที่พนักงานแบ่งงานในสิ่งที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ โดยสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Lamb & McKee, 2004, pp. 28-35)

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบหรือกลุ่มของสภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ให้ผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (transformational leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leadership) ผู้นำแบบเสรีนิยม (liberal leadership) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) เป็นต้น ผู้วิจัยให้ความสนใจยังแบบของภาวะผู้นำ โดยตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำขององค์การมีแบบที่แตกต่างกันอย่างเด่นชัด 2 รูปแบบเกี่ยวกับการจูงใจพฤติกรรมของบุคลากร คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (initiating leadership) และผู้นำแบบเน้นคน (consideration leadership)

ผู้นำแบบเน้นงาน (initiating leadership) หมายถึง กิจกรรมของกลุ่ม อธิบายถึงบทบาทสมาชิกแต่ละคนที่คาดหวังที่จะทำตาม และกำหนดแนวทางหน้าทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารแบบนี้ใช้การสื่อสาร นำระบบรางวัลมาใช้ที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้

บุคลากรยอมรับแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ เมื่อผู้นำกำหนดหลักการ และการนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน กำกับควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าดำเนินตามบรรทัดฐานเพื่อลดความสับสนในบทบาท และระบุไว้ชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จและรางวัล ผู้นำแบบเน้นงานนี้จะมีความกระฉับกระเฉง และกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความสัมพันธ์ในกลุ่ม สามารถชักจูงในการสร้างแบบแผนงานที่ดี และสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน สามารถอธิบายถึงวิธีของการทำงาน และสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากที่สุด ผู้นำแบบนี้จะมีความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง บางครั้งผู้นำแบบเน้นงาน เรียกว่า Instrumental Leadership ที่มีลักษณะผู้นำที่เป็นรูปแบบการออกคำสั่ง และเรียกร้องให้บุคลากรทำตาม และกำหนดทิศทางการทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลา สามารถศึกษาจากพฤติกรรมได้ ดังนี้ (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004, pp. 36-40)

1. ยินยอมให้สมาชิกกลุ่มรู้ว่าผู้นำคาดหวังอะไร
 2. ส่งเสริมการใช้กรรมวิธีที่มีแบบแผน
 3. พยายามดึงเอาความคิดมาจากภายในกลุ่ม
 4. ทำให้ทัศนคติของเขามีความชัดเจนต่อกลุ่ม
 5. ตัดสินใจในสิ่งที่ควรจะทำให้สำเร็จ และวิธีที่ควรจะทำ
 6. การมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติงานทั่วไป
 7. การทำให้มั่นใจว่าการมีส่วนร่วมในกลุ่มถือว่าเข้าใจการเป็นสมาชิกกลุ่ม
 8. กำหนดตารางงานที่สำเร็จ
 9. การสนับสนุนมีการกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
 10. ใ้ถามสมาชิกกลุ่มในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และข้อบังคับตามมาตรฐาน
- ผู้นำแบบเน้นคน (consideration leadership) บางครั้งเรียกว่า ผู้นำแบบสนับสนุน หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความเป็นมิตร ใ้ว่างใจต่อผู้อื่น มีการยอมรับฟังความคิดเห็น ให้ความอบอุ่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นคนจะสนับสนุน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับ-

บัญชาพร้อมมื่อร่วมใจในการทำงานด้วยความสมัครใจ และเต็มใจอย่างสุดความสามารถ ภาวะผู้นำแบบเน้นคนแสดงให้เห็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างสำคัญสำหรับองค์การ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ และความตั้งใจในการลาออก สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นคนมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. มีความเป็นมิตร และเข้าถึงได้ง่าย
2. ทำตัวตามสบายเพื่อสร้างความพอใจในการแสดงตนเป็นสมาชิกของกลุ่ม
3. นำคำแนะนำที่กลุ่มเสนอแนะไปดำเนินการ
4. ส่งเสริมสมาชิกกลุ่มให้มีความเท่าเทียม
5. ทำตัวให้สามารถเข้าถึงสมาชิกกลุ่ม
6. บอกข่าวคราวล่วงหน้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
7. ดูแลสวัสดิการของบุคคลของสมาชิกกลุ่ม
8. ตั้งใจที่ทำการเปลี่ยนแปลง
9. อธิบายถึงการปฏิบัติงาน
10. ปรึกษากับกลุ่มคนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับความแตกต่างของผู้นำแบบเน้นงาน และผู้นำแบบเน้นคนสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 2

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเน้นงาน และผู้นำแบบเน้นคน

ผู้นำแบบเน้นงาน (initiating structure leader)	ผู้นำแบบเน้นคน (consideration leader)
1. ยินยอมให้สมาชิกกลุ่มรู้ถึงสิ่งที่พวกเขา คาดหวัง	1. เป็นมิตร และเข้าพบได้ง่าย
2. กำหนดตารางการทำงานที่สำเร็จ	2. ปฏิบัติกับสมาชิกกลุ่มด้วยความเท่าเทียม
3. ใต้ถามสมาชิกกลุ่มทำตามระเบียบและ กฎเกณฑ์ตามมาตรฐาน	3. เอาใจใส่กับสวัสดิการส่วนบุคคลของ สมาชิกกลุ่ม
	4. วางตัวที่สามารถเข้าถึงสมาชิกกลุ่ม

ที่มา. จาก *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed., p. 75), by B. M. Bass, 1990, New York: The Free Press.

เครื่องมือที่ใช้วัดแบบของภาวะผู้นำ

เครื่องมือที่ใช้วัดแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และแบบเน้นคน หรือเน้นความสัมพันธ์มีเครื่องมือที่ใช้ในการวัด คือ เครื่องมือวัดประการแรกโดยแบบสอบถาม 15 ข้อ มีการปรับปรุงจากการใช้แนวคิด และค่านิยมของชาวอเมริกัน และตะวันตก เครื่องมือนี้มีการปรับจากสเกลย่อยของแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำ (Leadership Opinion Questionnaire--LOQ) ที่ได้รับมาจากแผนงานวิจัยที่เหมือนกันดังเช่นแบบสอบถามเชิงพรรณนาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDQ XII) เครื่องมือนี้เป็นารวัดผลถึงวิธีการที่ผู้นำเชื่อว่าพวกเขาประพฤติปฏิบัติในบทบาทภาวะผู้นำ เครื่องมือนี้ได้นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการประเมินผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีการใช้งานวิจัยเชิงประจักษ์บ่อยครั้ง โดยสะสมข้อมูลข่าวสารอย่างมากเกี่ยวกับสเกลวัดคุณสมบัติทางด้านจิตวิทยา และวัดความสัมพันธ์ของตัวแปร เครื่องมือวัดประการที่สองที่เป็นเครื่องมือวัดที่ผู้วิจัยนำมาใช้ทดสอบ ได้แก่ ทฤษฎีแบบของภาวะผู้นำที่ใช้วัด โดยแบบสอบถาม 13 ข้อ ซึ่งเป็นรูปแบบที่แพร่หลายในการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอ โดยผลงานการศึกษาภาวะผู้นำจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน และผู้นำแบบเน้นคน มิติผู้นำแบบเน้นงาน เรียกว่า พฤติกรรมแบบ instrumental behavior เป็นการก่อรูปทฤษฎีแบบหลากหลายมิติ และไม่สามารถใช้วัดสเกลเพียงมิติใดมิติเดียว (Jermier & Berkes, 1979, pp. 1-3)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสาร ความสามารถในการจูงใจให้เชื่อถือศรัทธา และยอมรับ การประสานงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา อยู่ในระดับสูงซึ่งส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกผูกพัน และยังพบว่า ผู้นำที่ใช้ความรู้ความสามารถหรือปรึกษาผู้รู้ในการทำงาน มีการนำความรู้ และแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การอยู่เสมอ การปฏิบัติงานไม่ประสบปัญหา และเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ ปฏิบัติงาน และวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น และศรัทธา มักจะจัดประชุมหรือพบปะพูดคุยเพื่อ

สอบถาม และรับทราบปัญหาอุปสรรคของงานกับผู้ร่วมงาน กล่าวตัดสินใจในการบริหารงานเสมอ โดยการตัดสินใจแก้ปัญหาคือต่าง ๆ นั้น มักไม่ใช้ความคิดเห็นของตนเพียงคนเดียวจะรับฟังเหตุผล และคำนึงถึงการมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจทุกครั้ง จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบของการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลางด้านที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือ ด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และเป้าหมาย ด้านบรรยากาศ และด้านเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับที่สูง จากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า การอุทิศตนให้กับการทำงานบรรยากาศการทำงานที่รู้สึกเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนการทำงานให้มีระบบช่วยเหลือกัน การให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ จากการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สมรรถภาพการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน (ทิพย์ ภาสาศน์ศรี, 2546; พันธุ์เทพ ใจคำ, 2547; ศรีไพร บุญยะเดช, 2547; สุขชัย เอะน้อย, 2550; สุภาวดี ติมินตระ, 2548)

จากผลงานวิจัย พบว่า ผู้นำมีอิทธิพลสำคัญต่อการประเมินผลบรรยากาศของบุคลากร และผู้นำแบบสั่งการ หรือผู้นำแบบเน้นงานสามารถช่วยให้องค์การพัฒนาบรรยากาศเชิงจริยธรรม องค์การบรรลุผลงานที่สูงกว่าเดิม จากการเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความพยายามในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำแบบเน้นคน (considerate leadership) ช่วยสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานกับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะพนักงานรู้สึกว่าผู้นำรับฟังพวกเขา และพิจารณาข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ จากการวิจัย พบว่า ความผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะองค์การด้านภาวะผู้นำ และอายุขององค์การ โดยตัวแปรพยากรณ์ความผูกพันกับองค์การที่ดีที่สุด

คือ ภาวะผู้นำ จากการศึกษา พบว่า พนักงานจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเมื่อเขาได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มงานที่มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง เมื่อมีหัวหน้างานที่ยุติธรรม มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลดี เข้าใจความต้องการ ความรู้สึก และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2008; Wright, 1990)

ภาพลักษณ์องค์กร

ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กรที่บุคคลได้รับรู้หรือรู้สึกต่อองค์กร ทำให้องค์การนั้นมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือศรัทธาจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้องค์การนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้าได้

ความหมายของภาพลักษณ์องค์กร

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นในใจอาจเป็นภาพที่มีต่อสิ่งมีชีวิต หรือไม่มีชีวิตก็ได้ เป็นความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อบุคคล องค์กรหรือสถาบัน ภาพนั้นเกิดจากการได้รับรู้ ได้เห็น ได้ฟัง มีประสบการณ์อาจจะโดยตรงหรือทางอ้อม เป็นผลมาจากพฤติกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ประชาชนได้รับรู้ นั้น ๆ การเกิดภาพลักษณ์ต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน รวมไปถึงผลของข้อเท็จจริงบวกกับการประเมินส่วนตัว และเป็นภาพที่ฝังใจอยู่นานของบุคคล อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงก็ได้ (วิมลพรรณ อภาเวท, 2553, หน้า 14; เสรี วงษ์มณฑา, 2546, หน้า 21)

สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์เป็นภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นสิ่งของบุคคลหรือองค์กร สถาบันที่แสดงออกมาผ่านการสร้างความหมายหรือคุณค่าให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วก่อตัวเป็นมโนภาพ ความคิด ความเชื่อ และความรู้สึกที่ปรากฏภายในจิตสำนึกที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น โดยผ่านการผลิตซ้ำในรูปแบบต่าง ๆ จนกลายเป็นภาพตัวแทนของสิ่งนั้น ๆ ที่ฝังลึกอยู่ในจิตสำนึกสาธารณะของสังคม

ความสำคัญของภาพลักษณ์องค์กร

ภาพลักษณ์เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นมากที่แต่ละหน่วยงานต้องรู้ว่าหน่วยงานของตนมีภาพลักษณ์อย่างไร โดยศึกษาจากความเห็นของคนส่วนมาก ถ้าความเห็นของคนส่วนมากเป็นเช่นไร ภาพลักษณ์ของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ถ้าผลออกมาไม่ดีหรือปานกลางก็ต้องเร่งรีบสร้างภาพลักษณ์ให้ดีขึ้น มิฉะนั้นภาพลักษณ์ตกต่ำลงจะพาให้การดำเนินงานของสถาบันนั้นล้มเหลวได้ ภาพลักษณ์ขององค์กรสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งในระยะสั้น และระยะยาว องค์กรต่าง ๆ ได้รับความสนใจจากสาธารณชน และมวลชนมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้คนในสังคมต่าง ๆ รับทราบข่าวสารเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกได้กว้างขวางทุกคนต้องรับรู้ ถ้าองค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ และให้การสนับสนุนร่วมมือ แต่องค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีย่อมได้รับการต่อต้าน และการคู่มั่นเกลียดชัง ภาพลักษณ์เป็นรากฐานแห่งความมั่นคงขององค์กร ถ้ามีภาพลักษณ์ที่ดีนับเป็นการเตรียมพร้อมขององค์กร แม้วิกฤตเกิดขึ้นก็สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที เสมือนร่างกายคนที่แข็งแรง มีภูมิคุ้มกัน โรคถึงได้รับเชื้อโรคหรือมีเหตุต้องเจ็บป่วย อาการก็จะไม่ร้ายแรงและหายได้เร็วกว่าปกติ การใช้ภาพลักษณ์เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ องค์กรให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชนเพื่อผลแห่งชื่อเสียง ความเชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชนที่มีต่อองค์กร หรือพื้นฐานของความคิดที่บุคคลมีต่อองค์กร (ชลรัตน์ ชลมารค, 2546, หน้า 25; วิมลพรรณ อาภาเวท, 2553, หน้า 17)

โดยสรุป ภาพลักษณ์มีความสำคัญต่อองค์กร โดยแต่ละองค์กรจะรู้ว่าองค์กรของตนนั้นมีภาพลักษณ์เป็นอย่างไร บุคคลภายนอกรับรู้ในองค์กรของตนอย่างไร เพื่อที่จะได้สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ดีขึ้น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กร การได้รับการยอมรับ ความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร

ภาพลักษณ์องค์กรเกิดจากองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ เมื่อพิจารณาว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีประสิทธิภาพ ความสำคัญอยู่ที่องค์กรมีกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ไปอย่างมีลำดับขั้นตอนตามความจำเป็น การประชาสัมพันธ์องค์กร

ไปสู่จุดประสงค์หรือจุดหมาย สิ่งที่เราควรคำนึงมีเพียงหนึ่งจุดประสงค์หรือมากกว่านั้น ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรมี 4 องค์ประกอบ คือ (Gregory, 1991, pp. 28-30; Harrison, 1995, pp. 71-75)

1. บุคลิกภาพขององค์กร (personality) หมายถึง บุคลิกภาพหรือผลรวมของคุณสมบัติหรือลักษณะในเรื่องต่าง ๆ โดยการรับรู้ของบุคคลภายนอกองค์กรบ่งบอกว่า องค์กรเป็นแบบใด มีคุณสมบัติหรือลักษณะอย่างไร ทักษะหรือความคิดเห็นของบุคคลในการมองบุคลิกภาพขององค์กรเป็นหลักการหนึ่งที่น่ามาเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน เป็นธรรมชาติของขอบเขตความรับผิดชอบซึ่งแสดงถึงทิศทาง มีการพัฒนางานหรือไม่ ประเพณี ประวัติ ภูมิหลังขององค์กร รูปแบบของคนในองค์กร มีการจัดระดับความชำนาญตามความเหมาะสมกับลักษณะของงานหรือไม่

2. ชื่อเสียงขององค์กร (reputation) หมายถึง ชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ขององค์กรที่ประชาชนหรือบุคคลมีความเชื่อถือ ให้ความไว้วางใจ มั่นใจเรื่องของคุณภาพมาตรฐานของผลผลิต และการบริการ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องสร้างความมีชื่อเสียงในเรื่องต่อไปนี้ ด้านการบริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพได้มาตรฐาน ความเอาใจใส่ดูแลผู้รับบริการดี และการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างยุติธรรมสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือในองค์กรนั้น ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรบางองค์กรอาจจะมีชื่อเสียงดี องค์กรบางองค์กรมีชื่อเสียงไม่ดี หรือไม่มีชื่อเสียงเลยไม่ว่ากรณีใด ๆ เพราะไม่สามารถทำให้คนเชื่อถือหรือให้การยอมรับจึงไม่เป็นที่รู้จักการมีชื่อเสียงดีขององค์กรนั้นสมควรได้รับการยอมรับ

3. เอกลักษณ์ขององค์กร (corporate identity) หมายถึง ความโดดเด่นที่แสดงอย่างเด่นชัดขององค์กร เครื่องบ่งชี้ทางกายภาพขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมต้องมีแนวทางที่ชัดเจนเพื่อชี้นำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติการให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรวางไว้ ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ แต่สมาชิกต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรนี้ด้วย กลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจนคือ ความโดดเด่นเป็นสิ่งที่ปรากฏอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นชื่อ สัญลักษณ์ หรือ เครื่องหมาย ตรา และพิธีการ ซึ่งจะประทับติดตรึงเป็นส่วนประกอบขององค์กร

4. คุณค่าหรือเจตคติขององค์การ (values/ethics) หมายถึง ความดีหรือจรรยาบรรณขององค์การ ได้รับการยอมรับ ประเมินคุณค่า และยกย่องจากบุคคลภายนอกว่ามีมาตรฐาน ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การอันมีผลกระทบกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การเมื่อเกิดปัญหาในองค์การ ต้องมีการศึกษาแล้วร่วมกันแก้ปัญหาแล้วปรับปรุงการปฏิบัติงานได้จนเป็นแบบแผน การปฏิบัติให้คนในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นมาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งแสดงถึงคุณค่าขององค์การทำให้ง่ายสำหรับผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ความมีคุณค่าหรือจรรยาบรรณขององค์การที่เป็นมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การเป็นนโยบายแนวปฏิบัติในการประพฤติที่ดีที่บุคคลในองค์การได้ร่วมกันกำหนดเป็นมาตรฐานที่ชัดเจนจะไม่ทำให้เกิดภาพลักษณ์ในทางลบหรือมีผลกระทบต่อองค์การในทางที่ไม่ดี ความดีมีคุณค่า และจรรยาบรรณก็จะปรากฏในองค์การและส่งผลให้องค์การมีชื่อเสียง ได้รับการยกย่องจากบุคคลภายนอก

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์การนั้นมีความสัมพันธ์กันสามารถสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เกิดขึ้น และปรากฏต่อสายตาสาธารณชนได้โดยภาพลักษณ์องค์การได้ถูกกำหนดโดยการกระทำ ผลงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การไม่มีใครสามารถรักษาภาพลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาชั่วคราว และไม่เป็นจริงไว้ได้ในระยะเวลานาน ๆ สุดท้ายของภาพลักษณ์องค์การ คือ ความเป็นจริง สภาพที่เป็นจริงขององค์การ นอกเหนือไปกว่านั้น สิ่งที่สำคัญที่เป็นไปของภาพลักษณ์องค์การที่ดีคือ ความซื่อสัตย์ขององค์การจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจ และนำเชื่อถือในองค์การอย่างแท้จริง

ลักษณะของภาพลักษณ์องค์การ

ลักษณะสำคัญของภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์การสรุปได้ ดังนี้ (รัตนาวดีศิริทองถาวร, 2546, หน้า 155-156)

1. ภาพลักษณ์ที่เกิดจากความประทับใจ คือ ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความประทับใจขึ้นอยู่กับประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ประชาชนได้รับ สิ่งเหล่านี้จะก่อตัวขึ้นเป็นความประทับใจ อาจจะเป็นความประทับใจที่ดีหรือไม่ดีก็ได้แล้ว แต่พฤติกรรมหรือการกระทำของหน่วยงาน เช่น ธนาคารต้องการมีภาพลักษณ์ที่ให้

ความสำคัญกับลูกค้าทุกคนเท่าเทียมกัน องค์กรหรือธนาการนั้นจะต้องประพฤตินสิ่งดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ซึ่งกลุ่มประชาชนที่เป็นลูกค้าสามารถประสบได้ด้วยตนเอง หรือได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์เหล่านั้นมากก็จะทำให้เกิดความประทับใจที่ดี ซึ่งนำไปสู่การมีภาพลักษณ์ที่ดีตรงตามวัตถุประสงค์ของธนาการ

2. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และเปลี่ยนแปลงได้เสมอ กล่าวคืออาจเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดี หรืออาจเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ดีมาเป็นภาพลักษณ์ที่ดีได้ เนื่องจากสถานการณ์ภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กรมากระทบ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงจะต้องมีการสำรวจภาพลักษณ์ปัจจุบันขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ทราบว่าภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร และจะได้ส่งเสริม รักษา หรือแก้ไขให้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรคงอยู่ตลอดไป

3. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่อยู่นิ่ง ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ต้องไม่ได้แย้งกับความเป็นจริง แต่ภาพลักษณ์จะต้องถูกนำเสนออย่างสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับความจริง นั่นคือปรัชญา นโยบายการดำเนินงาน การประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งคุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กร

4. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์เป็นการสร้างภาพในใจของคนเกี่ยวกับบุคคล องค์กร สถาบันหรือสิ่งต่าง ๆ ให้มั่นคงเป็นที่ยอมรับโดยอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ การสร้างภาพลักษณ์จะไม่เกิดผลใด ๆ ถ้าไม่มีความน่าเชื่อถือในบุคคล หรือองค์กรสถาบันนั้น

5. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน ภาพลักษณ์ถูกสร้างขึ้นจากสิ่งที่เป็นนามธรรม เรียกว่า เป็นการสร้างจินตนาการรูปธรรมเพื่อให้ตอบสนองและดึงดูดใจ และความรู้สึกทางอารมณ์ได้อย่างชัดเจนต่อกลุ่มประชาชน เช่น โรงแรมแห่งหนึ่งต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่เต็มไปด้วยความหรูหราสะดักสบาย การนำเสนอภาพลักษณ์นี้ให้ออกมาเป็นรูปธรรมด้วยภาพของสถานที่ ห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกแก่แขก

6. ภาพลักษณ์ที่ต้องเป็นที่ถูกทำให้ดูง่าย และแตกต่าง ภาพลักษณ์จะต้องชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการจดจำ มีความแตกต่าง แต่สื่อความหมายได้ครบถ้วนตรงตาม

ความต้องการ เช่น เครื่องหมาย (logo) คำขวัญ (slogan) เป็นต้น คือ การสร้างภาพลักษณ์ให้มีเอกลักษณ์ (identity) ที่โดดเด่นนั่นเอง

สรุปได้ว่า ลักษณะของภาพลักษณ์จะต้องทำให้เกิดความประทับใจในข่าวสารที่ได้รับ และเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในสายตาประชาชนให้เป็นภาพลักษณ์ที่ดีและถูกนำเสนอตามความเป็นจริง และน่าเชื่อถือได้ นอกจากนี้จะต้องสร้างจินตนาการให้เป็นรูปธรรมเพื่อดึงดูดใจ และความรู้สึกทางอารมณ์ได้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์การ

ภาพลักษณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจโดยตรง เพราะไม่ได้มีประสบการณ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมที่เราได้สัมผัสมา แต่เรายังรับผลประสบการณ์จากทางอื่นอีกด้วย ต้องอาศัยการตีความหมายเสมอ ภาพลักษณ์จึงเป็นการทดแทนความหมายเชิงอัตวิสัย (subjective representation) ของสิ่งต่าง ๆ ที่รับรู้มา เป็นความรู้สึกเชิงตีความหมาย (interpreted sensation) หรือความประทับใจในภาพที่ปรากฏ (appearance) ความคล้อยคลึง หรือความหมายของการรับรู้ (perception) กระบวนการรับรู้อย่างเลือกสรร ตีความ และให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ นั่นคือ กระบวนการก่อจินตภาพ (process of image) จะมีความสำคัญยิ่งต่อการรับรู้ในสิ่งที่ไม่มีความหมายแน่นอนชัดเจนในตัวของมันเอง (พจน์ ใจชายสุขกิจ, 2548, หน้า 56-57)

องค์ประกอบของภาพลักษณ์ แบ่งได้เป็น 4 ส่วนซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องเป็นปฏิสัมพันธ์ต่อกันไม่สามารถแยกออกเป็นส่วน ๆ ได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบเชิงการรับรู้ (perceptual component) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับจากการสังเกตโดยตรง การสังเกตจะนำไปสู่การรับรู้ อาจจะเป็นบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ ความคิดหรือวัตถุสิ่งของต่าง ๆ เราจะได้ภาพต่าง ๆ ผ่านจากการรับรู้
2. องค์ประกอบเชิงเรียนรู้ (cognitive component) ได้แก่ ภาพลักษณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะประเภทความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับจากการสังเกตสิ่งที่ถูกรับรู้
3. องค์ประกอบเชิงความรู้สึก (affective component) ได้แก่ ภาพลักษณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกยอมรับหรือไม่ยอมรับหรือไม่ชอบ

4. องค์ประกอบเชิงการกระทำ (cognitive component) เป็นภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับความมุ่งหมายหรือเจตนาที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติ ตอบโต้สิ่งเร้า เป็นผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงความรู้สึก และความรู้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาพลักษณ์นั้นประกอบไปด้วยภาพลักษณ์เกี่ยวกับการรับรู้จากบุคคล เหตุการณ์ สถานที่ ทั้งในเชิงเรียนรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติ หรือความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกัน และการกระทำที่เป็นผลจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ และความรู้สึก เพราะภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จ องค์ประกอบของภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่มองข้ามไปไม่ได้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์องค์การ

จากการวิจัยเรื่อง ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย พบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในด้านคุณสมบัติ ด้านคุณประโยชน์ ด้านคุณค่า ด้านวัฒนธรรม ด้านบุคลิกภาพ และด้านผู้ใช้ อยู่ในระดับที่สูง และจากการวิจัยภาพลักษณ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในสายตาประชาชนเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความเด่นในด้านการเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง เก่ง มีความพร้อมด้านการเรียนการสอนเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย เป็นสถาบันที่ประชาชนยอมรับในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา และจากการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์การในทัศนะของข้าราชการ และลูกจ้าง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านการประชาสัมพันธ์ รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อม และสถานที่ทำงาน ด้านข้อมูล และเทคโนโลยี (กรกนก วิโรจศรีสกุล, 2546; ชูติพร ผลพูล, 2550; อัจฉราพร แปลงมาลัย, 2552)

จากการสำรวจความผูกพันของครูที่มีกับองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงงานของครู โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า ครูเปลี่ยนงานบ่อย เพราะไม่มีแรงจูงใจจากผู้บริหารในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา นั้น ภาพลักษณ์องค์การของสถาบันการศึกษาระดับสูงกลายเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าการแข่งขันระหว่างวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสำหรับนักเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนโยบายของสถาบันเป็นตัวทำนายนความผูกพันกับองค์การด้วย งานวิจัยที่ศึกษาผลกระทบทั้งทางตรง และ

ทางอ้อมของภาพลักษณ์จากการแสดงออกทางสังคมขององค์กร และผู้เกี่ยวข้องภายใน ผู้จัดการประชาสัมพันธ์คือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงที่รับผิดชอบต่อการสร้างภาพลักษณ์ต่อบุคคลภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคลภายในองค์กร และยังพบว่า ตลาดแรงงานยุคใหม่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรน้อย และมีการโยกย้ายงานบ่อย การประชาสัมพันธ์จึงมีส่วนช่วยลดผลกระทบเกี่ยวกับแรงงานขององค์กร หากควบคุมหรือสังเกตวิธีการนี้ ผู้จัดการประชาสัมพันธ์สามารถเห็นถึงการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จากความตั้งใจของพนักงานตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยให้การทำงานการรักษาภาพลักษณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร สามารถบริหารวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นหัวใจของงานทรัพยากรบุคคล ได้ดีขึ้นด้วย ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ภาพลักษณ์นั้นเกิดจากความรู้สึกนึกคิดของคนที่มีต่อองค์กร สามารถสร้างขึ้นมาได้โดยใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทำได้ยากพอ ๆ กับการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรแต่ก็คงไม่เกินความสามารถของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดขึ้นมาได้ (Balmer, 2003; Fjortoft, 1993; Hargens, 2005; Zuehlke, 1996)

องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่นของสาธารณชนทั่วไป ส่งผลให้การสรรหาเป็นไปได้อย่างง่ายดาย ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีภาพลักษณ์ไม่ดี หรือไม่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป จะส่งผลให้คนไม่นิยมสมัครงานกับองค์กร องค์กรจึงควรสร้างภาพลักษณ์ใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้บุคคลทั่วไปได้รู้จักมากขึ้น

วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเอง และมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร เป็นต้นว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในองค์กร ขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีเอกลักษณ์และถือเป็นพฤติกรรมขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปจากองค์กรหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอีกแห่งหนึ่ง ทั้งนี้ เกิดจากผู้ที่เกี่ยวข้ององค์กรได้สร้างเกณฑ์ระเบียบหรือข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านั้นไว้ เพื่อที่จะให้ผู้เข้ามาทำงานในองค์กรได้

ทราบขั้นตอน วิธีการทำงาน ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร บุคลากรในองค์กรได้มีการยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติ และเป็นที่ทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กร จนกระทั่งมีการถ่ายทอดยึดถือปฏิบัติต่อกันมารุ่นต่อรุ่น จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้น ๆ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรในมุมมองด้านความคิด ความเชื่อ และทัศนคติ หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกัน (shared values or shared beliefs) ของสมาชิกในองค์กร โดยทำหน้าที่เสมือนกับกาวทางสังคมที่จะเชื่อมประสานคนกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เข้าด้วยกัน และเป็นเสมือนกฎที่ไม่มีมีการเขียนบัญญัติไว้ แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์กรที่จะชี้นำองค์กรในการดำเนินการ เป็นฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา การปรับตัว และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, หน้า 183; Greenberg & Baron, 2000, p. 668; Newstrom & Davis, 1997, p. 486)

วัฒนธรรมองค์กรในมุมมองด้านระบบ และรูปแบบ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร เป็นรูปแบบทั้งที่เห็นชัดเจน และไม่ชัดเจนของพฤติกรรม ถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ ที่แสดงถึงความสำเร็จอันโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย แนวคิด ค่านิยม ระบบ วัฒนธรรมจะเป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย เป็นรูปแบบฐานคติพื้นฐานที่ถูกสร้าง ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้โดยคนกลุ่มหนึ่งเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบูรณาการภายในองค์กร และแก้ไขปัญหาโดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงได้รับการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการคิด การรับรู้ อย่างถูกต้อง เมื่อต้องตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา การบริหาร หรือการปฏิบัติงาน หรือการดำรงชีวิตในองค์กร (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003, p. 262)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบพื้นฐานของฐานคติซึ่งกลุ่มเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เกิดการบูรณาการภายในองค์การ สามารถถ่ายทอดให้แก่อนุชนรุ่นใหม่ ในแนวทางที่ถูกต้องเพื่อที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกในความสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้นให้เป็นส่วนในการสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพขององค์การ และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

สิ่งที่ใช้หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะสังเกตเห็นได้เป็นสิ่งที่เกิดจากการได้เห็น ได้ยิน ภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การจะเกิดการรับรู้และเรียนรู้ พนักงานสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้จาก (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 205-206)

เรื่องเล่า และเรื่องของนักปราชญ์ ได้แก่

1. เรื่องเล่า เป็นประวัติหรือเรื่องราวที่มีการบอกเล่าต่อ ๆ กันภายในองค์การ เกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ที่ประสบความสำเร็จในองค์การ มักเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในอดีต ผู้บริหารเห็นว่าหากนำมาเล่าถ่ายทอดให้พนักงานฟัง โดยเฉพาะพนักงานใหม่แล้วจะสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการปลูกฝังให้ไปสู่พนักงานได้ เช่น เรื่องความสำเร็จของพนักงานในองค์การคนหนึ่งที่มีความรักภักดี และตั้งใจทำงานจนสามารถขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้

2. เรื่องของนักปราชญ์เป็นการบันทึกประวัติของผู้ก่อตั้งองค์การ ไว้ในประวัติความเป็นมาขององค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีเรื่องบอกเล่าที่แสดงถึงชัยชนะหรือความพ่ายแพ้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เรื่องเหล่านี้จะถูกใช้เป็นบทเรียนให้กับคนในองค์การได้เรียนรู้

ประเพณี และพิธีต่าง ๆ ได้แก่ (Schermerhorn et al., 2003, p. 269)

1. ประเพณี เป็นกิจกรรมมาตรฐานที่เกิดขึ้นเป็นประจำในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อชักนำให้เกิดพฤติกรรม และให้เป็นที่เข้าใจกับสมาชิกในองค์การ กิจกรรมนี้อาจจะอยู่ในรูปของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การร้องเพลงของบริษัทร่วมกัน การออกกำลังกาย โดยใช้เพลงประกอบของบริษัท เป็นต้น

2. พิธีต่าง ๆ เป็นเหตุการณ์ประจำวันขององค์การที่กำหนดให้มีขึ้น โดยแสดงถึงวัฒนธรรมขององค์การ หรือเป็นการจัดระบบของกิจวัตร เช่น การจัดงานระลึกถึงเหตุการณ์สำคัญในอดีต การจัดงานฉลองครบรอบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์การ สามารถเตือนความทรงจำที่ดี และสามารถถ่ายทอดค่านิยมที่ดีขององค์การ ไปสู่พนักงานได้ เช่น ผู้บริหารจัดงานฉลองความสำเร็จขององค์การ และมอบรางวัลพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ นอกจากนี้จะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของพนักงานแล้วยังช่วยถ่ายทอดค่านิยมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และความเชื่อในคุณค่าที่ได้รับจากการที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย

วีรบุรุษ เป็นบุคคลที่สมาชิกคนอื่น ๆ ยกย่องชมเชยว่ามีความสามารถโดดเด่น บุคคลนี้จึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

สัญลักษณ์ เป็นวัตถุหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การ หรือเป็นสิ่งที่แสดงถึงความหมาย ลักษณะขององค์การในรูปสัญลักษณ์หรือเป็นสิ่งของการปฏิบัติ หรือเหตุการณ์ที่สื่อสารความหมายด้านวัฒนธรรม เช่น สัญลักษณ์ทางการค้า ธง ราววัล ภาพ ชุดฟอร์มที่พนักงานสวมใส่ (Greenberg & Baron, 2000, p. 671)

วัฒนธรรมขององค์การอื่น ๆ ถือว่าเป็นส่วนกำหนดวัฒนธรรมขององค์การ ได้แก่

1. คำขวัญ เป็นวลีที่แสดงถึงคุณค่า ค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์การต้องการที่จะถ่ายทอดให้แก่พนักงานในองค์การ

2. จริยธรรมขององค์การ เป็นหลักเกณฑ์หรือค่านิยมด้านศีลธรรมที่กำหนดว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี สิ่งใดถูกหรือผิดภายในองค์การ

3. กฎ และบทบาท หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับสมาชิกในองค์การ กฎ เป็นข้อคำถามที่ระบุถึงพฤติกรรมหรือสิ่งที่พนักงานควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เช่น การกำหนดตารางเวลาการทำงาน วิธีการนำเสนองาน วิธีการสื่อสาร ส่วนบทบาท คือ สิ่งที่องค์กรคาดหวังในตัวพนักงานที่เกี่ยวกับงาน กฎ และบทบาทจะเป็นตัวควบคุมลักษณะทั่วไปขององค์การเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ประจำวัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 207; Schermerhorn et al., 2003, p. 10)

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การแสดงถึงส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 3 ส่วน คือ (Greenberg & Baron, 2000, p. 671; Schermerhorn et al., 2003, p. 265)

1. วัฒนธรรมหลักหรือวัฒนธรรมเด่น เป็นค่านิยมหลักหรือความเชื่อหลักขององค์การ เป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ กำหนดขึ้นโดยสมาชิกในองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมหลักหรือวัฒนธรรมเด่นจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์การ

2. วัฒนธรรมกลุ่มย่อย คือ กลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อ มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน มีลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน เป็นค่านิยมย่อยในองค์การ ซึ่งกำหนดโดยแผนกหรือขอบเขตทางภูมิศาสตร์หรือเป็นรูปแบบของค่านิยม และปรัชญาที่เป็นเอกลักษณ์ในกลุ่มที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักของระบบขององค์การหรือระบบสังคมหรือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

3. วัฒนธรรมที่ขัดแย้ง เป็นรูปธรรมของวัฒนธรรมและปรัชญาที่ต่อต้านกับระบบขององค์การหรือระบบสังคม เช่น การควรวรมกิจการหรือการซื้อกิจการอาจมีวัฒนธรรมที่ขัดแย้งกันของสององค์การ

องค์การที่มีความหลากหลายของวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความหลากหลายของแรงงาน หากได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจะกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คำว่าความหลากหลายของวัฒนธรรม หมายถึง การให้ความสำคัญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์การมีลักษณะ ดังนี้

(รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 208)

1. มีความร่วมมือกันหลายฝ่าย สมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มวัฒนธรรมใดก็ตามต่างมีบทบาทในการกำหนดค่านิยม และนโยบายขององค์การ

2. การบูรณาการในโครงสร้างสมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มวัฒนธรรมใดก็ตามสามารถเป็นตัวแทนที่ดีในทุกระดับงาน และทุกหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การบูรณาการของเครือข่ายงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นกลุ่มที่คอยช่วยเป็นที่ปรึกษา และให้การสนับสนุนในการพัฒนาอาชีพให้กับสมาชิกทุกคน

4. ไม่มีความลำเอียง และไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก โดยมีกิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม และการทำงานที่หลากหลายเพื่อลดปัญหาความลำเอียง

5. ให้มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่ำ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะไม่นำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

การกำหนดค่านิยมที่หลากหลายของวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องเผชิญกับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กร องค์กรโดยทั่วไปมักเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย ต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะผสมผสานวัฒนธรรมกลุ่มย่อยเข้าไปเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมในองค์กร ขั้นตอนการพัฒนา และการจัดการมี 5 ประการ คือ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 210)

1. พัฒนาวัตถุประสงค์ของกระบวนการทางสังคมที่หลากหลาย สมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ ต้องเพิ่มพูนความรู้ และมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครบถ้วน
2. ผสมผสานโครงสร้างองค์กรจากวัฒนธรรมที่หลากหลายให้เกิดค่านิยมการทำงานร่วมกันที่เหมาะสม
3. ผสมผสานเครือข่ายจากวัฒนธรรมกลุ่มย่อยต่าง ๆ ให้เกิดการทำงานร่วมกัน
4. เชื่อมโยงระหว่างลักษณะธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์ และลักษณะที่เด่นของธุรกิจ โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน
5. มีกิจกรรมการทำงานเพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (constructive culture) เครื่องมือที่มีชื่อเสียงในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีชื่อว่า Organizational Culture Inventory (OCI) ปัจจุบันมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย วัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (constructive culture)
2. วัฒนธรรมแบบป้องกันตัวเชิงรับ (passive defensive culture)
3. วัฒนธรรมแบบป้องกันตัวเชิงก้าวร้าว (aggressive-defensive culture)

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์นั้นประกอบด้วยมาตรฐานซึ่งสนับสนุนความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูงของสมาชิก ประกอบด้วย 4 มิติย่อย คือ (Huang, Cheng, & Chou 2005)

1. มติการมุ่งทำให้เป็นความจริง (self-actualization) ในมิตินี้สมาชิกถูกคาดหวังให้มีความสุขกับการทำงาน พัฒนาตนเอง นำพา และสนใจในกิจกรรมใหม่ ๆ

2. มติการมุ่งความสำเร็จ (achievement) ในมิตินี้สมาชิกถูกคาดหวังให้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ วางแผนเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายเหล่านั้น และทำเป้าหมายเหล่านั้นให้ลุล่วงอย่างกระตือรือร้น

3. มติการมุ่งคนการให้กำลังใจ (humanistic-encouraging) ในมิตินี้สมาชิกถูกคาดหวังให้เป็นผู้ให้การสนับสนุน เป็นไปในทางสร้างสรรค์ และเปิดใจเพื่อให้มีอิทธิพลในการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ

4. มติการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (affinitive) ในมิตินี้สมาชิกถูกคาดหวังให้มีความเป็นมิตรที่ดี ให้ความร่วมมือ และตั้งใจสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกของกลุ่ม

ผลงานวิจัยที่พบส่วนใหญ่ระบุตรงกันว่าวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ นั้นส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์

วัฒนธรรมการมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมหรือมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม (individualistic/collectivistic culture) ต้นแบบของการศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ เป็นวัฒนธรรมที่ถูกใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวาง ได้ศึกษากลุ่มพนักงานบริษัท ไอ บี เอ็ม ที่ทำงานในบริษัทในเครือของ ไอ บี เอ็ม มากกว่า 50 บริษัทในสาขาหลาย ๆ สัญชาติ โดยการออกแบบสอบถาม มีการเปรียบเทียบค่านิยม และทัศนคติในแต่ละประเทศ พบว่า คะแนนที่ได้ในแต่ละกลุ่มนั้นมีความสัมพันธ์กันภายใน ดังนั้น จึงแบ่งค่าเหล่านี้ ออกเป็นมิติของวัฒนธรรม และกำหนดมิติเหล่านี้ขึ้นเป็นตัวแปร การมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยม กล่าวถึงระดับที่ปัจเจกบุคคลไม่พึ่งพาบุคคลอื่นในสังคมมุ่งที่จะดูแลเฉพาะตนเอง และครอบครัวที่ใกล้ชิดของตนเองเท่านั้นเป็นสังคมที่ผู้คนถูกคาดหวังให้ดูแลตนเอง และครอบครัว ผู้คนในวัฒนธรรมนี้มีค่านิยมมุ่งเน้นความสำเร็จเฉพาะตน เป็นพวกแสร้งประโยชน์ส่วนตน และทำงานให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวมีลำดับความสำคัญที่อยู่เหนือเป้าหมายของกลุ่ม การมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมนั้นตรงข้ามกับการมุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่ม บุคคลที่อยู่ในสังคมที่มุ่งเน้นความรู้สึผูกพันเป็นกลุ่มมีกรอบของสังคมที่

แนบแน่น มีความแตกต่างระหว่างภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม ภายในกลุ่มอ้างถึงความสัมพันธ์ เครือญาติ หรือองค์การและกลุ่ม ซึ่งคาดหวังว่าภายในกลุ่มจะดูแลกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อกัน กำหนดหนึ่งมิติที่อยู่กันคนละขั้ว ตรงกันข้ามการมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมหรือมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม วัฒนธรรมแบบนี้สมาชิกของสังคมแบบมุ่งเน้นเฉพาะปัจเจกชนนิยมจะกำหนดตนเองในรูปแบบของทางเลือก และความเป็นอิสระส่วนตัว ในขณะที่วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มสมาชิกของสังคมกำหนดตนเองในรูปของความผูกพันอย่างอดทนต่อกลุ่มที่พวกเขาเป็นเจ้าของ คนที่อยู่ในสังคมที่มีความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มสูงจะยึดถือเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว เป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะควบคุมสมาชิก โดยการใช้แรงกดดันจากสังคมภายนอกเพื่อทำให้ผู้ที่สร้างปัญหา รู้สึกอับอายหรือเสียหน้า แต่ในสังคมแบบปัจเจกชนนิยมจะควบคุมสมาชิก โดยการใช้แรงกดดันภายใน คือ ทำให้ผู้สร้างปัญหาเกิดความรู้สึกผิด จากการสำรวจวรรณกรรมบนมิติวัฒนธรรม แนะนำว่า วัฒนธรรมการมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมหรือมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มเป็นตัวแปรที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางมากที่สุดในการอธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรม จากผลงานวิจัย พบว่า วัฒนธรรมการมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมหรือมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มนั้นมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์การ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัฒนธรรมการมุ่งเน้นปัจเจกชนนิยมหรือมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (Hofstede, 2001, pp. 214-218; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, หน้า 200)

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม (innovative-e culture) จากการศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่ เรียกว่า Organizational Culture Index (OCI) อธิบายวัฒนธรรมองค์การใน 3 มิติใหญ่ ๆ ได้แก่ (Zhou, Gao, Yang, & Zhou 2005, pp. 1055-1056)

1. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)
2. วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม (innovative culture)
3. วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการให้การสนับสนุน (supportive culture)

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมนั้นก่อให้เกิดบรรยากาศที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทาย ผลการวิจัยระบุชัดเจนว่าวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมนั้นมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน และผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ การประสานร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การให้การสนับสนุนการจัดการ ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา การให้อำนาจ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสาร และการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่า อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านคุณภาพ ด้านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านพฤติกรรมผู้บริหาร (ประพจน์ เข้มทิม, 2550; สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551)

จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งเท่าใดยังมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลมากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อน ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพคือ การบริหารภายในองค์การที่ดี ประกอบด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร การรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์กร การรับรู้เป้าหมายขององค์การ และค่านิยมในการทำงาน พบว่า ตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรรวมไปถึงการตั้งใจในการทำงานการคงอยู่ในงาน จากการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และชีวิตการ

ทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน อายุ เป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้ จำนวนปีที่ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านปทัสถาน และมาตรฐานความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับ การบูรณาการ และควมมีคุณภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อองค์การได้เป็นอย่างดี จากการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันที่มีต่อองค์การพบว่า ผู้ที่รับรู้วัฒนธรรมในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่สอดคล้องกับตนเอง หรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมมีระดับของความผูกพันกับองค์การสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันกับองค์การ ได้สูง (สุจินต์ สว่างศรี, 2542; Martin, 1992, p. 228; Poppens, 2001)

ความผูกพันกับองค์การ

ความผูกพันกับองค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์การ เพราะบุคลากรมีความตั้งใจในการทำงาน และปรารถนาให้องค์การมีความสำเร็จ และมีชื่อเสียง และทำให้เกิดความรักความทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างเต็มกำลังสติปัญญา รวมทั้งผลงานของแต่ละบุคคล

ความหมายของความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กร เป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้ง แน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือ ความอดสาหัสของสมาชิก และความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร สามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรคือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง ยินดีกระทำเพื่อองค์กรโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยให้ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานตามสัญญาที่ตกลงกันไว้กับองค์กร (Northcraft & Neale, 1994, p. 325; Putnam & Krone, 2006, p. 224; Steers, 1991, p. 155)

สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ทัศนคติของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์กร ทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร แม้นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยตรงก็ยินดีทำเพื่อองค์กร

พัฒนาการแนวคิดความผูกพันกับองค์กร

ทฤษฎีความผูกพันกับองค์กรในยุคแรก (the early stage of organizational commitment theories) การพัฒนา และแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรเป็นลักษณะที่เป็นการให้คำจำกัดความในมิติเดียว (unidimensional construct) แบ่งเป็น 2 ประการ คือ ความผูกพันในเชิงทัศนคติ และความผูกพันในเชิงพฤติกรรม (Bergmann, Lester, De Meuse, & Grahn, 2000, p. 15; Meyer & Allen, 1991, pp. 61-62)

1. ความผูกพันในเชิงทัศนคติ (attitudinal commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันกับองค์กรในเชิงทัศนคติ ในรูปแบบของความเชื่อมั่น ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกภาพขององค์กรไว้

2. ความผูกพันในเชิงพฤติกรรม (behavioral commitment) เป็นความผูกพันกับองค์การในรูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันกับองค์การจะมีการแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปกับองค์การ และเป็นการยากหรือเป็นไปได้ที่จะเรียกการลงทุนส่วนนั้นกลับคืนมา

ทฤษฎีความผูกพันกับองค์การยุคสมัยใหม่ (the modern stage of organizational commitment theories) ยุคต่อมาการพัฒนาแนวคิดความผูกพันกับองค์การมีวิวัฒนาการของการจำกัดความมากกว่าหนึ่งคำ มีการพัฒนาแนวคิดความผูกพันกับองค์การในรูปแบบหลายมิติ โดยแบ่งเป็น 3 ประการ คือ ความผูกพันแบบจงรักภักดี ความผูกพันแบบคงอยู่ และความผูกพันแบบท่อมเท (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 299)

1. ความผูกพันแบบจงรักภักดี (affective commitment) หรือความผูกพันด้านคุณธรรม (moral commitment) เป็นการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ รู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่น พนักงานรู้สึกผูกพันด้านคุณธรรมขององค์การ และเพิ่มมากขึ้น เมื่อลักษณะเฉพาะของบุคคล และความเส่นหาที่มีคุณค่าในตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Cherrington, 1994, p. 277; Meyer & Allen, 1991, p. 67)

2. ความผูกพันแบบคงอยู่ (continuous commitment) หรือความผูกพันคิดคำนวณ (calculative commitment) คือ ความเต็มใจของบุคคลที่คงอยู่เฉพาะในองค์การนั้น ๆ เพราะผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ โดยแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคล เช่น พนักงานเชื่อว่าองค์การนั้นให้เงินมากกว่า สถานภาพสูงกว่า เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรมากกว่า และน่าสนใจมากกว่า เป็นต้น (Meyer & Allen, 1993, p. 538)

3. ความผูกพันแบบท่อมเท (normative commitment) เป็นความรู้สึกของการผูกพันยังคงอยู่มุ่งมั่นกับการทำงานเป็นระดับที่บุคคลากรผูกติดทางใจกับการจ้างงานขององค์การ โดยผ่านการซึมซับกับเป้าหมาย ค่านิยม ภารกิจเป็นความรู้สึกของความผูกพันในตัวบุคคลที่จะตั้งใจทำดี และเสียสละเพื่อองค์การ (Meyer & Allen, 1991, p. 65)



ปัจจัยสาเหตุของความผูกพันกับองค์การ (*antecedents of organizational commitment*)

นักวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาความผูกพันกับองค์การ ผลการวิจัยได้นำไปใช้ในองค์การมากมาย เช่น องค์การภาครัฐภายในมหาวิทยาลัย ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความผูกพันกับองค์การ คือ (Kacmar, Carlson, & Brymer, 1999, pp. 976-977)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors) ได้แก่ ลักษณะ และประสบการณ์ของบุคคลก่อนที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ ได้แก่ ตัวแปรด้านประชากร เช่น อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพ และความมั่นคง และตัวแปรแนวโน้ม เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม

2. ปัจจัยตามสถานการณ์หรือองค์การ (situational or organizational factors) ได้แก่ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับตัวแปรด้านประชากร นักวิจัยค้นพบสิ่งสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์การกับความหลากหลายของบุคลิกภาพ ตัวแปรประชากร และตัวแปรองค์การ อย่างไรก็ตาม ตัวแปรประชากรส่วนมากนำมาใช้ในการสืบค้นวิจัยมากที่สุด ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา การวิเคราะห์สาเหตุ และผลที่ตามมาของความผูกพันกับองค์การ พบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะผูกพันมากกว่าผู้ชาย แต่มีผลงานวิจัยที่ตรงกันข้าม พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ จากการศึกษาคนงานชาวเม็กซิกัน พบว่า ผู้หญิงมีความผูกพันกับองค์การน้อยกว่าผู้ชาย ส่วนด้านอายุพบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การในทางบวก ยิ่งอายุมากเท่าใดก็ยิ่งมีความผูกพันกับองค์การสูงมากเท่านั้นเพราะว่ามีการลงทุนอย่างเต็มที่ และมีประวัติการทำงานที่ยาวนานกว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

ผลงานวิจัยที่ตรงกันข้าม พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันแบบค้ำเคย (affiliation commitment) ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างการศึกษากับความผูกพัน ไม่มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความผูกพันกับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ด้านสถานภาพสมรส พบว่า บุคคลที่แต่งงานแล้วจะมีความผูกพันกับองค์การค่อนข้างสูง เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะบุคคลที่แต่งงานแล้วมีภาระทางการเงิน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัวสูง จึงมีความต้องการในการคงอยู่กับองค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคนโสด ประการที่สอง ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะองค์การ การจัดการองค์การ ลักษณะงาน และกระบวนการยุติธรรม

(procedural justice) จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับแรงสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในรางวัล และการมีส่วนร่วมในงานกับความผูกพันกับองค์กร พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน และกับความผูกพันแบบจงรักภักดี ความผูกพันแบบคงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษาการทดสอบปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ผลปรากฏว่า ความพึงพอใจในโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะงาน การสื่อสาร ความพึงพอใจในผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การแลกเปลี่ยนแรงจูงใจภายในภายนอก และรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในภายนอกมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพัน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในค่าตอบแทน และมีการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อถือในฝ่ายจัดการแรงสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันกับองค์กร การวิจัยที่ใช้แบบวัดผลความผูกพันกับองค์กรที่เรียกว่า OCQ พบว่า ความเชื่อถือในฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์กับแรงสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันกับองค์กรในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันกับองค์กร และแรงสนับสนุนจากองค์กร แต่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันกับองค์กรกับการออกจากงาน จากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความผูกพันกับความพึงพอใจในงาน จุดประสงค์การศึกษาเพื่อพิจารณาถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานบริการ การวิจัยใช้เครื่องมือวัดผลความผูกพันกับองค์กร สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกระตุ้นการเพิ่มความผูกพันกับองค์กร ยิ่งกว่านั้นผลการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะว่าความผูกพันกับองค์กรมีความผันแปรในการทำงานที่เกี่ยวข้องงานบริการมากกว่าความพึงพอใจในงาน และปัจจัยผู้นำกับความผูกพันกับองค์กร (Allen, Shore, & Griffeth, 2003, pp. 99-100)

ปัจจัยที่ตามมาของความผูกพันกับองค์กร (*consequences of organizational commitment*)

ผลงานวิจัยส่วนมากเกี่ยวกับปัจจัยผลที่ตามมาของความผูกพันกับองค์กร ในอดีตได้พยายามใช้ประเมินผลประโยชน์ของระดับความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้นต่อพนักงาน และผลกระทบเมื่อระดับความผูกพันกับองค์กรลดลง ผลงานวิจัยหลายอย่างประเมินทฤษฎีความผูกพันกับองค์กร โดยเชื่อมโยงความผูกพันกับองค์กรกับปัจจัยที่น่าสนใจ เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดี ความผูกพันในอาชีพ จากการทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน จากการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบลำดับชั้น (hierarchical regression analysis) พบว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) และได้มีการทำการทดสอบผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ความพอใจค่าตอบแทน และความผูกพันกับองค์กรจนนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากงาน ปรากฏว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นสื่อกลางที่ดีที่สุดระหว่างความพึงพอใจในงาน ความพอใจในค่าตอบแทน และความไม่ตั้งใจลาออกจากงาน (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998, p. 305; Schappe, 1998, p. 277)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันกับองค์กร

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันกับองค์กรของอาจารย์ พบว่า ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจงานที่ทำ โอกาสในการฝึกอบรม การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันกับองค์กร อาจารย์มีการลาออกก่อนข้างน้อยในสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง เว้นแต่ว่าอาจารย์ได้รับข้อเสนอที่น่าทำทนายมีแรงจูงใจ และมีงานที่น่าสนใจ ผลการศึกษายัง พบว่า ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพัน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในงาน และการมีส่วนร่วมมีมากบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นด้วย (Chughtai & Zafar, 2006; Goulet & Frank, 2002; Ramdeja, 2001)

จากการศึกษาความผูกพันกับองค์การของข้าราชการ สาย ข สาย ค และลูกจ้าง ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความผูกพันกับองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความผูกพันต่องานที่ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา เป็นความผูกพันต่อความเป็นสถาบันขององค์การ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันต่อผู้บริหารสูงสุด และความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง ตามลำดับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ ความสามารถสื่อสารภายในองค์การ ให้เกียรติ และยอมรับพนักงาน ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การประจักษ์ในคุณค่าของงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ ความสามารถทำงานเป็นทีม ความหลากหลายในงานที่ปฏิบัติ การส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพพนักงาน สำหรับปัจจัยที่มีความผูกพันกับองค์การอย่างมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำขององค์การ จากการศึกษา ความผูกพันกับองค์การของบุคลากรสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า มีความผูกพันด้านความรู้สึภกภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ด้านความเชื่อมั่นในนโยบาย และเป็นของมหาวิทยาลัย และด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในมหาวิทยาลัย ตามลำดับ จากการศึกษา ความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหงของข้าราชการสาย ข พบว่า ข้าราชการสาย ข มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึภกภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ด้านความห่วงใยในอนาคตของมหาวิทยาลัย ด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในมหาวิทยาลัย ด้านการปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และด้านการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (นิวัฒน์ กำบรรณารักษ์, 2546; ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี, 2552; สมหมาย ศรีทรัพย์, 2543; อติยาภรณ์ หวังหลี่, 2553)

การสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการนำเสนอรายละเอียดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำตัวแปรทั้งหมดมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดของการวิจัยครั้งนี้ 6 ตัวแปร แบ่งออกเป็นตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์องค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนตัวแปรตามที่เป็นเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ มี 1 ตัวแปร คือ ความผูกพันกับองค์กร

ตัวแปรตามเป้าหมาย

ตัวแปรตามซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ความผูกพันกับองค์กร ในที่นี้หมายถึง การที่ลูกจ้างมีความรู้สึกที่ตนเองมีใจรักในองค์กรของตัวเอง มีความพร้อมที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อทำงานให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการวัดผลความผูกพันกับองค์กรจำนวน 7 ด้าน คือ

1. ความพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า
2. ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. การมีความไว้วางใจห่วงใย เชื่อถือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
4. การปกป้องชื่อเสียงขององค์กร
5. ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร
6. การเสียสละ และอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงชื่อเสียง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
7. การสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะตัวชี้วัดในแต่ละด้านจะมีตัวอย่างความผูกพันกับองค์กรปรากฏในหัวข้อการสร้างมาตรวัด หรือนิยามเชิงปฏิบัติการในบทที่ 3 สำหรับตัวแปรอิสระในกรอบแนวความคิดของการวิจัยครั้งนี้ขอสรุปตัวแปรทั้งหมดไว้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) หมายถึง การที่ลูกจ้างมีความรู้สึกว่าจะตนเองชอบ หรือพอใจที่ได้ทำงานนั้น มีความยินดี และมีความพร้อมที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่จะทำได้ ความรู้สึกดังกล่าวมาจากสาเหตุทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น การได้ทำงานที่อยากทำ มีความสามารถในการจัดการหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดกับงานที่ทำ หรือการที่มีความสามารถในการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยเป็นอยู่ ส่งผลทำให้ผลงานที่ทำมีความโดดเด่นเป็นพิเศษจนทำให้เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ชื่นชมของเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การที่เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมการทำงานความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำการที่ได้รับผล ตอบแทนต่อการทำงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

บรรยากาศเชิงจริยธรรม (ethical climate) หมายถึง การบริหารงานในองค์กรต้องมีการสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะให้ทุกฝ่ายยอมรับ ศรัทธา และเชื่อถือไว้วางใจ ตลอดจนปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี บรรยากาศทางจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะหากองค์กรใดไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดี ผู้คนก็จะแก่งแย่งชิงดีไม่มีความเอื้ออาทร และไม่มีหลักแห่งความยุติธรรม การทำงานก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และไม่เกิดผลดีต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากมีการสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้แล้ว องค์กรก็จะมีแต่ความสงบสุข ความเอื้ออาทร การบริหารงานก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น พนักงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานอยู่อย่างมีความสุข และพัฒนาให้มีคุณธรรม และจริยธรรมอันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไป

ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง การที่ลูกจ้างรู้สึกว่ามีอิทธิพลในการเป็นอาสาสมัคร เพื่อปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร สิ่งสำคัญคือ การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ผู้นำต้องเริ่มการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานโดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ สำหรับอนาคตหรือการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ จะต้องเป็นผู้ที่พิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างคุณลักษณะของคนกับงานที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นต้องนำ

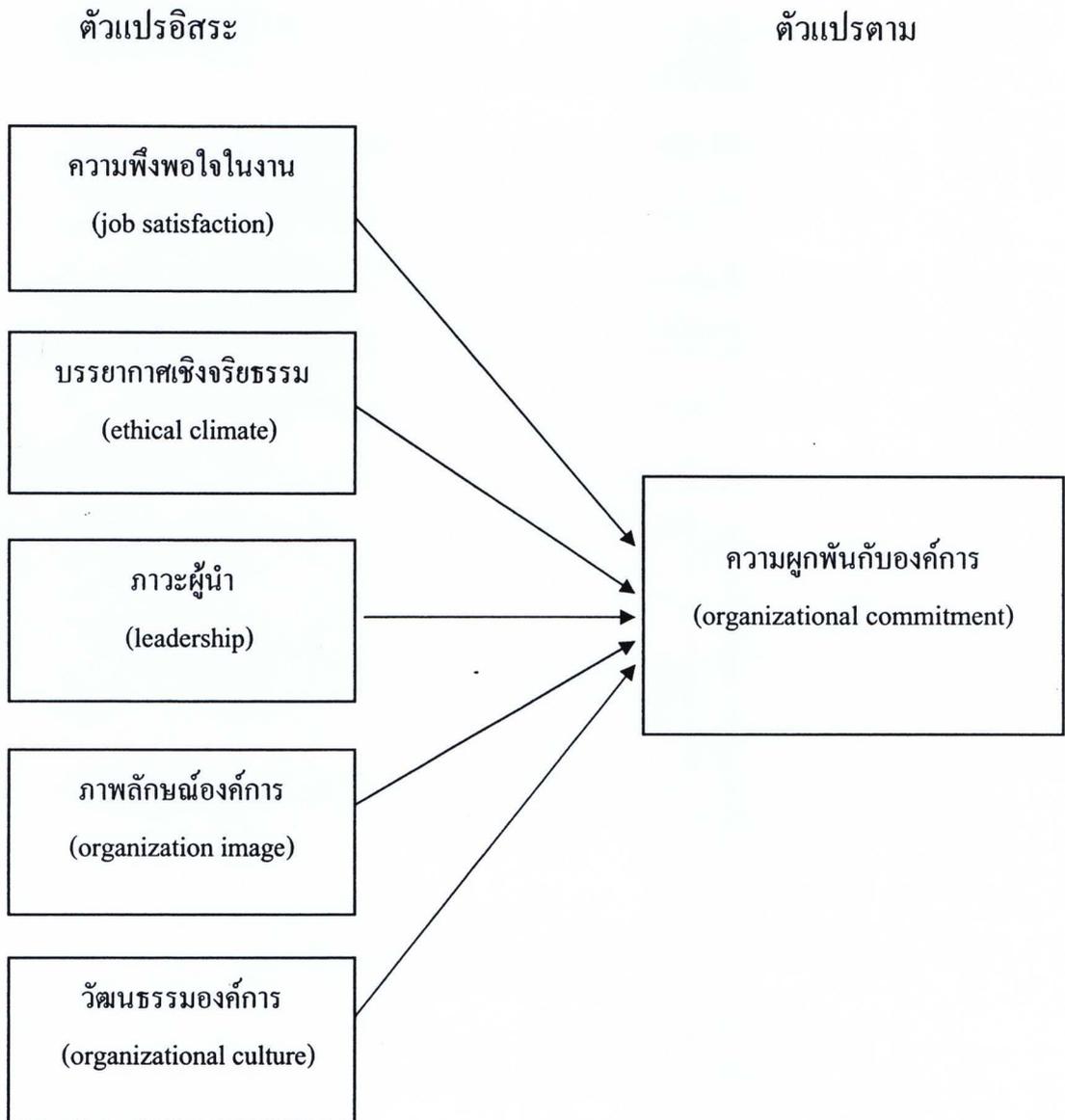
เสนอแนวทางก่อให้เกิดความร่วมมือกันทำให้เสร็จ การสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายจะทำหน้าที่ที่กำหนด โดยการจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อทุกคน ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การให้เกียรติ หรือความรู้สึกที่ดีแทนการควบคุม และการแก้ไขปัญหา

ภาพลักษณ์องค์กร (organization image) หมายถึง การที่ลูกจ้างรับรู้ถึงการแสดงออกหรือพฤติกรรมขององค์กรทั้งการกระทำในอดีต และแนวโน้มของการกระทำในอนาคต เป็นคุณค่าที่สามารถมองเห็น และรับรู้ได้จากภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร เช่น ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น คุณค่าเหล่านี้จะมีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้การรับรู้หรือความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นการมองภาพรวมจากองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน โดยการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรอาจจะเป็นไปในทางบวก (good) หรือทางลบ (bad) ก็ได้

วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) หมายถึง การที่ลูกจ้างรับรู้ถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กรที่เกี่ยวกับวิถีคิด วิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนด และรวบรวมเป็นมาตรฐาน หรือแบบของพฤติกรรม และถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น การร่วมมือกันของสมาชิกภายในองค์กร เสริมสร้างคุณลักษณะที่องค์กรให้คุณค่า ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างองค์กรได้

รายการตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามจากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งได้กล่าวถึงข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพ 1

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร