

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจต่อการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)” ได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี
 - 1.1 ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร
 - 1.2 แนวคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์กร
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารเข้าใจว่าเรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร (กริช สืบสนธิ์, 2537, น. 64)

การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (เสนาะ ตีเยาว์, 2541, น. 2-3)

โกลด์ฮาร์เบอร์ (Goldhaber, 1993, p. 14) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการในการสร้างหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

รชงพร โกมลเสวิน (2550, น. 70) ได้แสดงความคิดเห็นถึงประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารภายในองค์การว่ามีดังนี้

1. ช่วยลดระดับความไม่แน่ใจ (Uncertainty) ที่สมาชิกองค์การต้องเผชิญในการเลือกแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. ช่วยให้สมาชิกตระหนักถึงแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี
3. ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นโดยมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2549, น. 448) กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) จะเกิดขึ้นเมื่อข่าวสารที่มุ่งหมายไว้ของผู้ส่งและการแปลความหมายข่าวสารของผู้รับเป็นอย่างเดียวกัน อาจเป็นเป้าหมายของผู้บริหารภายในการติดต่อสื่อสารทุกอย่าง แต่ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นเสมอไป”

โดยทั่วไปองค์การมีองค์ประกอบของการสื่อสาร ดังต่อไปนี้

รูปแบบของการสื่อสารในองค์การ ลักษณะการติดต่อสื่อสารในองค์การ สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามระบบการปฏิสัมพันธ์ แบ่งเป็น

- การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับสารโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารเป็นฝ่ายสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน โดยมักอยู่ในรูปของนโยบาย ประกาศคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานในองค์การ
- การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) คือ การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบสนองกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน ผู้ส่งสารให้ความสำคัญกับปฏิกิริยาตอบกลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ตีความหมายไปคนละทิศละทาง ที่สำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ กำลังใจ และการมีส่วนร่วมในงาน โดยมักอยู่ในรูปของการประชุม การปรึกษาหารือ

2. จำแนกตามทิศทางของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ

- การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารมายังพนักงาน เป็นลักษณะของการสั่งงาน การวางระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และ

การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มาก คือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน และการเปิดเผยข้อมูล ที่เรียกว่า Open Book Management ซึ่งเป็นการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลการดำเนินงานต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อให้พนักงานเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญ และมีผลต่อผลประกอบการเหล่านั้นได้อย่างไรได้บ้าง เพื่อจะได้ช่วยสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

- การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ ความก้าวหน้าของการทำงาน ข้อคิดเห็น การขออนุมัติ เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารลักษณะนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะพนักงานมักไม่ค่อยกล้าที่จะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาเพราะกลัวในตำแหน่งที่สูงกว่า หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจสื่อแต่ข้อมูลที่เป็นเรื่องดีซึ่งเป็นภาวะการณ์ที่เรียกว่า Mum Effect การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานในด้านประสิทธิผล และปัญหาอุปสรรค อีกทั้งพนักงานจะลดความกดดันและความเครียดลงได้ระดับหนึ่ง ทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นอีกด้วย (สุพานี สถุขภูวนิช, 2549, น. 343-346)

- การติดต่อสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสร้างพันธมิตร (Coalitions) และช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น เป็นช่องทางที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เห็นโอกาสต่าง ๆ มากขึ้น มีการวิจัยพบว่าผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงนิยมการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้เพื่อต้องการข้อมูลมาแก้ปัญหาในการทำงานที่ยากและซับซ้อน ในขณะที่พนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำมักสื่อสารเพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานประจำวัน (Adler & Elemhorst, 1996 อ้างถึงใน รสขงพร โกมลเสวิน, 2550, น. 81)

- การติดต่อสื่อสารแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Line)

3. จำแนกตามเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- การสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) เป็นระบบการสื่อสารในองค์กรที่กำหนดไว้โดยฝ่ายบริหาร อาจอยู่ในรูปของแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization

Chart) ซึ่งจะระบุถึงลำดับขั้นและผู้รับผิดชอบในการบริหารงานอย่างชัดเจน รวมถึงระบุรูปแบบการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นด้วย

- การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารในองค์การซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารหรือสอดคล้องกับความสนใจต่าง ๆ ที่ผู้สื่อสารมีร่วมกัน มิได้ดำเนินการตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่งส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึก ชอบพอ ความคุ้นเคย การติดต่อกันเป็นแบบบุคคลต่อบุคคล ซึ่งการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้จะช่วยยืนยันหรืออธิบายข่าวสารที่เป็นทางการ อีกทั้งช่วยให้การส่งข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้นทำให้ผู้สื่อสารสามารถรับ-ส่งข้อมูลกันได้โดยไม่ต้องผ่านช่องทางแบบปกติที่มักไม่สะดวกและเสียเวลา (Adler & Elemhorst, 1996, อ้างถึงใน รสขงพร โกมลเสวิน, 2550, น. 77)

ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์การยังต้องอาศัยภาษาที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งมีด้วยกัน 2 ลักษณะ (ทัศนีย์ กระต่ายอินทร์, 2550) ตามที่ สมยศ นาวิการ (2549, น. 427-438) ได้กล่าวไว้ คือ

การติดต่อสื่อสารทางภาษา (Verbal Communication) คือ การใช้ถ้อยคำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจาเพื่อที่จะติดต่อสื่อสาร ซึ่งการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรจะเกิดขึ้นผ่านวิธีการ เช่น จดหมาย บันทึกรายงาน แบบฟอร์ม และคู่มือนโยบาย โดยข้อดีของการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้คือ จะให้การบันทึกของข่าวสาร การเผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง และผู้ส่งสามารถใช้ข่าวสารได้อย่างรอบคอบ ในขณะเดียวกันก็จะมีข้อเสียเช่นกัน อาทิ ค่าใช้จ่ายของการจัดทำ ความไม่เป็นส่วนบุคคล ความเข้าใจผิดจากผู้รับ และความล่าช้าของการป้อนกลับ ส่วนการติดต่อสื่อสารทางวาจาจะเกิดขึ้นภายในการสนทนาต่อหน้า การอภิปรายของกลุ่ม การใช้โทรศัพท์และกรณีอื่นที่คำพูดจะถูกใช้แสดงความหมาย ซึ่งจะมีข้อดี คือ จะส่งเสริมการป้อนกลับทันที การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางจะง่าย การตระเตรียมน้อย และข้อเสีย คือ การสื่อสารอาจไม่ถูกต้องถ้าบุคคลได้เลือกคำพูดที่ผิดที่จะถ่ายทอดความหมายหรือรายละเอียดที่ตรงกับเรื่อง หรือถ้าผู้รับได้ลิ้มบางส่วนของข่าวสาร บุคคลยากที่จะมีเวลาเพื่อการคิดได้ และการขาดการบันทึกที่ถาวรของสิ่งที่ได้ถูกพูด เป็นต้น ผู้บริหารสามารถรวมสื่อเข้าด้วยกันเพื่อที่จะใช้ข้อดีของรูปแบบการติดต่อสื่อสารแต่ละอย่างได้

การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษา (Nonverbal Communication) คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เป็นการแสดงทางสีหน้า การเคลื่อนไหวทางร่างกาย การสัมผัสทางร่างกาย การแสดงท่าทาง การออกเสียงสูงต่ำและน้ำเสียง ระยะห่างระหว่างบุคคล ทัศนคติต่อเวลา และสัญลักษณ์ทางสถานภาพ การสื่อสารลักษณะนี้จะเกิดจากการเผชิญหน้าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้

รวมไปถึงองค์ประกอบทางสภาพแวดล้อม ได้แก่ อาคาร พื้นที่สำนักงาน เครื่องตกแต่ง และห้องทำงานของผู้บริหาร ซึ่งสามารถถ่ายทอดข่าวสารได้ด้วย การวิจัยได้คาดคะเนว่าคุณลักษณะที่ไม่ใช่ภาษาจะมีอยู่ประมาณ 65% และ 93% ของสิ่งที่ถูกติดต่อสื่อสาร สิ่งที่น่าสนใจ คือ การติดต่อสื่อสารทางภาษาที่ปราศจากการติดตามมาที่ไม่ใช่ทางภาษานั้นจะเกิดขึ้นได้ยาก เราทุกคนต่างเรียนรู้ที่จะเข้าใจความหมายภาษากายของบุคคลอื่น ภาษากายจะให้ร่องรอยแก่ความหมายที่แท้จริงแก่คำพูดของผู้พูด (สมัยศ นาวิการ, 2549, น. 436-438)

จากนิยามความหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์การในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน พนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่จะใช้ลักษณะการสื่อสารแบบผสมผสานกัน เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนั้นบทบาทของการสื่อสารจึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกัน

แนวคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ (Organization Communication Climate)

บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์การประกอบด้วย การประเมินและปฏิบัติต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์การรับรู้ต่อคุณลักษณะขององค์การ เช่น นโยบายการส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นสมาชิกขององค์การเห็นว่าองค์การไว้วางเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาปรึกษาหารือกับสมาชิกขององค์การ และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายแค่ไหน (สมัยศ นาวิการ, 2527, น. 100-101)

กรีซ สืบสนธิ์ (2537, น. 71) กล่าวว่า

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะเป็นไปอย่างเป็นกันเอง เป็นบรรยากาศแบบเปิดรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารในระบบเปิด หรือการสื่อสารสองทาง ซึ่งถือว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความเข้าใจกัน

ซึ่งจะทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจและนำไปสู่ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

พื้นฐานของบรรยากาศในการสื่อสาร คือ ความคิด (Cognitive) ของแต่ละบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจ การตีความสาร และการยอมรับความจำเป็นในการสื่อสาร ซึ่งถ้าเป็นในระดับองค์การแล้ว การติดต่อสื่อสารจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลเวียนอยู่ในองค์การ โดยความคิดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2527, น. 100)

เรตติง เดนนิส และคณะ (Dennis et al., 1973, อ้างถึงใน Goldhaber, 1993, pp. 65-66) กล่าวว่า บรรยากาศในการสื่อสารประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. การให้ความสนับสนุน (Supportiveness) คือ พนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง รักษาคุณค่า และความสำคัญในตัวเองไว้ได้
 2. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ติดต่อสื่อสารกับระดับการบริหารที่สูงกว่า ได้เสนอข้อคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างอิสระเสรี
 3. ความเชื่อใจ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ (Trust/ Confidence/ Credibility) ซึ่งครอบคลุมไปถึงแหล่งสารหรือกิจกรรมการสื่อสาร ต่างเป็นสิ่งที่ตัดสินความน่าเชื่อถือ
 4. การเปิดรับและความเปิดเผย (Openness and Candor) ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในระดับใดก็ตาม (เช่น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างบุคคล) ต่างก็ควรมีลักษณะของการเปิดรับและความเปิดเผยอยู่ในเนื้อหาของ การสื่อสาร ทั้งการพูดและการฟัง
 5. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Goals) การสื่อสารที่ชัดเจนต่อสมาชิกในองค์การ จะมีผลต่อประสิทธิภาพของเป้าหมายหรือผลงาน
- ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องบรรยากาศการสื่อสารในองค์การมาใช้ เนื่องจากบรรยากาศในการสื่อสารมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ เพราะเมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศใน

การทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และมีผลงานที่ดีขึ้น โดยที่พนักงานไม่เบื่อหน่ายที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ (Communication Satisfaction)

นักวิชาการทางการสื่อสารได้ให้คำนิยาม คำว่า “ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction)” ไว้หลายท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป เช่น

อีแวนส์ (Evans, 1962, pp. 772-782) กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่า คือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

เรดดิ้ง (Redding, 1972, p. 429) กล่าวว่า

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของพวกเขา โดยพิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคคลากรภายในองค์กรได้หรือไม่อย่างไร ข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง

สมยศ นาวิการ (2527, น. 103) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การว่า

หมายถึง ข่าวสารที่มีอยู่ตอบสนองความต้องการข่าวสารของสมาชิกองค์การเป็นอย่างดีแค่ไหน ข่าวสารมาจากใคร วิธีการเผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารถูกรับและประมวลอย่างไร ทั้งนี้ ความพึงพอใจดังกล่าวขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรจะผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจการสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

ในปี 1977 ซี ดับบลิว ดาวน์ส์ และเฮเซน (C.W.Downs & Hazen) ได้สร้างแนวคิดด้านความพึงพอใจในการสื่อสารขึ้น และประสบความสำเร็จในการทำวิจัยการสื่อสารขององค์การ หลังจากนั้น การศึกษาว่า 30 เรื่องก็บรรลุผลด้วยการใช้แบบสอบถามเพื่อวัดปัจจัยความพึงพอใจ

การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Communication Satisfaction Questionnaire) (Clampitt & Downs, 1993, อ้างถึงใน Varona, 1996, pp. 113-114) ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการ ดังต่อไปนี้

ภาพรวมขององค์กร (Organization Perspective) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยการประกาศหรือแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลเกี่ยวกับจุดยืนทางการเงินขององค์กร และข้อมูลโดยรวมเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback) เป็นการตระหนักถึงพนักงานที่ต้องการทราบในเรื่องของการตัดสินใจและการประเมินศักยภาพ

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (Organization Integration) เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคลในด้านข่าวสารข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน

การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีขอบเขต คือ การเปิดรับฟังความคิดเห็น การสนใจฟังและความเอาใจใส่ การให้คำแนะนำพนักงานในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน

บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climate) สะท้อนให้เห็นการสื่อสารระดับองค์กรและระดับบุคคล ตัวอย่างเช่น การติดต่อสื่อสารเพื่อจูงใจขององค์กร และแรงกระตุ้นพนักงานให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย

การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เกี่ยวข้องกับการประสานงานระหว่างพนักงานและการสื่อสารข้อมูลที่แม่นยำและการไหลของข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ ปัจจัยนี้ประกอบด้วยความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine)

คุณภาพของสื่อ (Media Quality) องค์ประกอบนี้สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานในรูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ สิ่งพิมพ์) ซึ่งจะขยายผลไปถึงการประชุมที่มีการจัดการที่ดี การเขียนคำสั่งที่ชัดเจน ตรงประเด็น

การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ต่อมา ซี ดับบลิว ดาวน์ส (Downs, 1990, อ้างถึงใน Varona, 1996, p. 115) ได้เพิ่มอีก 2 ปัจจัยในแบบสอบถาม คือ การสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Communication) ปัจจัยนี้ประกอบด้วยทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับการเปิดกว้างในการรับแนวความคิดใหม่ ๆ ความเอาใจใส่ และความเต็มใจในการเปิดรับความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงาน

(Interdepartmental Communication) เป็นการสื่อสารที่เป็นที่ต้องการระหว่างฝ่ายงานในองค์การ ช่วยให้การอำนวยความสะดวกมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยรวมถึงการแก้ไขปัญหา การทำงานเป็น ทีม และการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในองค์การ

วีโอ ดาร์วิน เฮเซน และเบ็คสโตรม (Hazen & Beckstorm, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2527, น. 103-104) ได้ศึกษาปัจจัยความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความพึงพอใจงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งและตัวงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานจะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร

2. ความพึงพอใจความเพียงพอของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย ระดับของความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร แผนงานในอนาคต และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ได้รับมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ

3. ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยรายการ เช่น สถานที่ที่การติดต่อสื่อสารควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร และการได้รับบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์การ

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึกรวบรวมการณ และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ถ้อยคำดีแค่ไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันที่ซึ่งที่ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ

6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนและการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายปัญหาและการได้ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้แสดงความหมาย

ว่าความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์การเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

เทเยอร์ (Thayer, 1968, p. 196) ให้แนวคิดว่าการรับรู้ของพนักงานในองค์การเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยมิติหลายชนิด ซึ่งประกอบด้วย

1. การอธิบายนโยบายขององค์การให้พนักงานรู้
2. ข้อสังเกตล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้พนักงานทราบ
3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและการแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติงาน
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ของข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารองค์การกับพนักงานในองค์การ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรขององค์การก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ภายในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายขององค์การ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำแนวคิดของ ซี ดับบลิว ดาว์นส์ (C.W.Downs & Hazen) เพื่อใช้วัดความพึงพอใจในด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงาน และบรรยากาศในการสื่อสาร เนื่องจากภายในธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่ต้องทำงานร่วมกัน จึงต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวซึ่งหากการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามต้องการ ความพึงพอใจต่อการสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักทฤษฎีองค์การและนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องความผูกพันขององค์การได้ให้คำนิยามและความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น พอร์เตอร์และคณะ (Porter et al., 1974, p. 604) ได้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบดังนี้ ประการที่หนึ่ง สมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ ประการที่สอง สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และประการที่สาม สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 533) ได้ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าเป็นความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยสามส่วน คือ ความแนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) เป็นการแสดงออกซึ่งเป้าหมายและค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยการทำงานตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ และความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ (Loyalty) รวมทั้งความรู้สึกรักใคร่ผูกพันต่อองค์การ

มิทเชลล์และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, p. 144) ก็ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ เจตคติที่คน ๆ หนึ่งมีต่อองค์การ ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในองค์การต่อไป มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงแสดงพฤติกรรมการเป็นเจ้าขององค์การ ดังนั้นความผูกพันจึงสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตที่บุคคลจะปฏิบัติต่อองค์การ รวมทั้งสามารถทำนายการเปลี่ยนงานของลูกจ้างได้ สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) ได้นิยามว่า

ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง การแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันและยึดถือขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อยสามประการ คือ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์

ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1990, pp. 51-59) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือ ความอุทิศสละของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

เบคเกอร์ (Becker, 1960, p. 35) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นสภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น (องค์กร) และสิ่งที่ลงทุนเรียกว่า Side-bet เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ดังนั้น ระดับความผูกพันจะให้อยู่กับความเข้มข้น และคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

ภรณ์ กิริติบุตร (2529, น. 97) กล่าวว่า

ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแยกได้ เป็น 2 ด้าน คือ ความผูกพันเป็นทางการ (Formal Attachment) ต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และ ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึงพนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของนายจ้างโดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์กรจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2536, น. 26) กล่าวว่า

ความผูกพันของสมาชิกคนหนึ่งขององค์กรที่มีต่อองค์กรนั้น ความผูกพันที่กล่าวนี้ แท้จริงมิใช่เป็นความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อตัวตึกขององค์กร หรือห้องทำงาน แต่เป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชา หากสมาชิกมีความเคารพ ชอบ อภิชัยหัวหน้าหรือผู้จัดการ แม้งานที่ทำจะลำบากยากเข็ญ เขาก็เพียรพยายามทำจนสำเร็จ แต่หากสมาชิกไม่ถูกกับผู้จัดการ เขาจะมีความรู้สึกว่าเขาไม่ชอบองค์กรนี้ มิใช่ตัวผู้จัดการ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร ที่จริงก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนขององค์กรนั่นเอง

จากทัศนะของนักวิชาการที่ได้นำเสนอมานี้ สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ต้องการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การพร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การและแสดงความจงรักภักดีต่อองค์การ ปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์การหรือความผูกพันในงานสูง ย่อมจะทำให้องค์การได้รับผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย การที่ผู้บริหารเสริมสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้น ย่อมทำให้องค์การมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นได้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะผู้จัดการ เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การขนาดใหญ่ เนื่องจากจุดหมายสำคัญในการบริหารงานของทุกองค์การ คือ ให้องค์การคงอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดี เพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นเจตคติที่มีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์การ หรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั่นเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การ และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ และช่วยลดการควบคุมจากภายนอก (Buchanan, 1974, p. 340) ถ้าหากความผูกพันแสดงถึงส่วนหนึ่งของกระบวนการแห่งการปรับตัว ดังนั้น ความผูกพันในระดับสูงจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างน้อยสี่ประการ คือ ประการที่หนึ่ง บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การอย่างแท้จริง มีความเต็มใจ พอใจ และกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมขององค์การ และบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะไม่มีพฤติกรรมขาดงาน ประการที่สอง บุคลากรที่มีความผูกพันสูง มักจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นบุคลากรในองค์การ และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การนำองค์การไปสู่จุดหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็ยืนยันว่า การที่บุคลากรมีความผูกพันสูงจะช่วยลดการเปลี่ยนงานได้ ประการที่สาม บุคลากรยังคงยึดถือต่อจุดหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทราบว่าเขาเป็นตัวจักรสำคัญในการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ พวกเขาจะมีความจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ประการที่สี่ ความผูกพันในระดับสูง ทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานใช้กำลังความสามารถและความ

พยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ซึ่งความพยายามดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาหรืออย่างอื่นก็จะแปรเปลี่ยนไปเป็นผลการปฏิบัติงานในที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

เมอร์เดย์ พอร์ตเตอร์ และสเดียร์ (R.T.Mowday, et al., 1982, pp. 29-31) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส

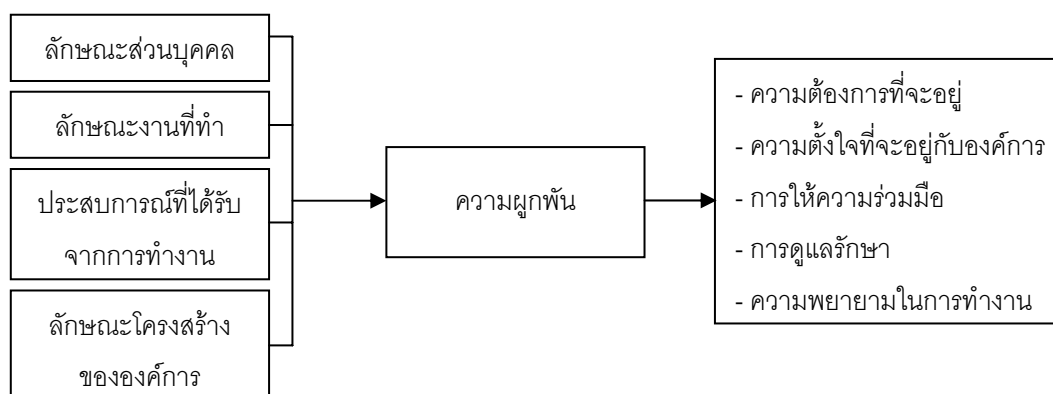
ลักษณะงานที่ทำ (Job or Role-related) ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ งานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการทำงาน และความคลุมเครือของบทบาท

ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (Work Experiences) ได้แก่ ความเชื่อถือต่อองค์กร ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร และระบบการพิจารณาความดีความชอบ

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาพที่ 2.1

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร



ที่มา : *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, by R.T. Mowday, et al., 1982, New York: Academic, p. 31.

เมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1990, pp. 1-18) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ, ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน เกิดจากสภาพการณ์ที่ต่างกั น ดังนี้

- ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ เกิดจาก 4 ปัจจัยหลัก คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ประสบการณ์จากการทำงาน และลักษณะโครงสร้างขององค์การ

- ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ พัฒนาจากปัจจัยพื้นฐาน 2 ปัจจัย ได้แก่ ขนาด หรือจำนวนของการลงทุนที่บุคคลทำไป และการรับรู้ถึงการขาดทางเลือก โดยทั้ง 2 ปัจจัย จะส่งผลต่อความต้องการได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น ซึ่งเกี่ยวพันกับการอยู่หรือออกไปจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วย อายุ สถานภาพของตำแหน่งงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจที่จะลาออก

- ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรมสังคม และการหล่อหลอม ชัดเจนขององค์การ ในตอนเริ่มเข้าสู่องค์การ (Organizational Socialization)

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, น. 36-38) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ หรือที่เรียกว่า Antecedents of Organizational Commitment อาจจะแบ่งออกได้เป็น 4 พวกใหญ่ ๆ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพในการทำงาน (ถาวรหรือชั่วคราว) ระดับการศึกษา

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน ความเข้าใจในหน้าที่ หรือบทบาทในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ ความสำคัญของหน้าที่งานของตน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ความเป็นเจ้าของ

กิจการ สมาชิกในองค์การได้ร่วมในการตัดสินใจ

4. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์การ การตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์การหรือการที่องค์การให้ความสำคัญต่อ

สมาชิก ความคาดหวัง ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่ตนเองได้รับค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม

การนำแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบัน องค์การสมัยใหม่ใช้การวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เข้ามาแทนที่การวัดระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ สามารถลดอัตราการลาออก การโยกย้าย การลางาน ลดค่าใช้จ่ายเพื่อหาบุคลากรมาทดแทนกับที่สูญเสียไป ส่งผลดีต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของพนักงาน และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้อีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์การ

การสร้างความผูกพันต่อองค์การนั้น ได้มีการทำวิจัยอย่างกว้างขวางตั้งแต่ 2 ทศวรรษที่ผ่านมา บางส่วนของการศึกษาได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ และตัวแปรหลายด้านขององค์การ อาทิ การขาดงานเสมอ ๆ ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพการทำงาน การโยกย้าย/ เปลี่ยนงาน การสื่อสารแบบเปิดกว้าง การมีส่วนร่วมในเครือข่าย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวนข้อเสนอนะที่ที่ได้รับในงาน และการขัดเกลาทางสังคมของพนักงานใหม่ โดยส่วนมากการศึกษาคความผูกพันนั้น อันดับแรกจะให้ความสนใจในหลักโครงสร้าง บุคคล และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร (Varona, 1996, pp. 118 – 119)

การศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์การของนักวิชาการหลายท่าน จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยที่ำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การสื่อสารกับผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง ซึ่งการศึกษาเหล่านี้ เป็นประโยชน์ต่อธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ข่าวสารระหว่างแต่ละฝ่าย และเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่จะสื่อสารกับพนักงานอย่างได้ผล นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นแหล่งข่าวสารที่พนักงานจะได้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องฟังระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนต้องมีความสนใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ และต้องพยายามที่จะถ่ายทอดข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานให้พนักงานทุกคนได้รับรู้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจร่วมกันและรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของธนาคารฯ ให้บรรลุเป้าหมาย (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551, น. 156)

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

ปรมะ สตะเวทิน (2546, น. 112-118) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ผู้รับสาร เพราะผู้รับสารจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการสื่อสาร หากผู้รับสารเข้าใจสารของผู้ส่งสารการสื่อสารก็ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้ส่งสารจะต้องทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเตรียมตัว เตรียมสาร เตรียมสื่อให้เหมาะสมกับผู้รับสารของตน โดยผู้ส่งสารต้องเข้าใจลักษณะของผู้รับสาร ดังต่อไปนี้

อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม โดยทั่วไปคนอายุน้อยมักมีความคิดเสรีนิยม ยึดอุดมการณ์ ใจร้อน และมองโลกในแง่ดี ขณะที่คนที่มียุมากมักมีความคิดอนุรักษนิยม ยึดถือการปฏิบัติ มีความระมัดระวัง และมองโลกในแง่ร้าย มองว่าการเปลี่ยนแปลงในสังคมย่อมมีผลกระทบต่อทรัพย์สิน สถานะทางสังคม และความลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ อายุยังเป็นสิ่งกำหนดความแตกต่างในเรื่องความยากง่ายในการชักจูงใจ การวิจัยทางจิตวิทยาพบว่า เมื่อคนมีอายุมากขึ้น โอกาสที่จะเปลี่ยนใจหรือถูกชักจูงใจจะน้อยลง เป็นต้น

เพศ การวิจัยทางจิตวิทยาหลายอันได้แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนทั้งสองเพศไว้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเรื่องความแตกต่างในเรื่องเพศอาจเปลี่ยนแปลงไป เพราะในปัจจุบันนี้ผู้หญิงมีความสามารถไม่แตกต่างไปจากผู้ชาย รวมไปถึงทัศนคติและค่านิยมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสาร ที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง แนวความคิดเกี่ยวกับเพศหญิงจึงอาจเปลี่ยนแปลงไป

การศึกษา คนที่ได้รับการศึกษาในระดับที่ต่างกัน ยุคสมัยที่ต่างกัน ระบบและสาขาวิชาที่ต่างกัน ย่อมมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกันไป คนที่มีการศึกษาสูงหรือความรู้ดีจะได้เปรียบอย่างมากในการที่จะเป็นผู้รับสารที่ดี ทั้งนี้ เพราะคนเหล่านี้มีความรู้กว้างขวางหลายเรื่อง มีความเข้าใจสารได้ดี แต่มักไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ สารที่ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลสนับสนุนเพียงพอมักถูกโต้แย้งจากคนเหล่านี้ ข้อควรคำนึงประการหนึ่งในการวิเคราะห์การศึกษาของผู้รับสารก็คือ เราจะต้องไม่วิเคราะห์ความรู้ของผู้รับสารโดยยึดถือเฉพาะพื้นฐานของการศึกษาที่ได้จากสถาบันการศึกษาของผู้รับสารเท่านั้น เพราะการแสวงหาความรู้

สามารถแสวงหาได้ด้วยตนเอง จากแหล่งอื่น นอกเหนือจากสถาบันการศึกษา นอกจากนั้น การขาดโอกาสในการได้ใช้ความรู้ก็เป็นสิ่งที่สามารถทำให้ความรู้ความสามารถของคนลดลงได้

นอกจากนี้ แนวคิดของเบอร์กูม Burgoom (1974) ในด้านระยะเวลาในการทำงานกล่าวว่า

เมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงานแห่งหนึ่งหรือองค์การใดเป็นเวลานาน ๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ตลอดจนเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์หรือระเบียบแบบแผนของงานที่ตนทำ ซึ่งความแตกต่างของระยะเวลาการทำงาน น่าจะเป็นตัวกำหนดความคิดเห็น ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน

วอฟฟอร์ด เจอร์ลอฟ และคัมมินส์ (Gerloff & Cummins, 1977, p. 373) ให้แนวคิดที่ว่า สถานภาพหรือระดับตำแหน่ง ความแตกต่างด้านสถานภาพของบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร บุคคลที่มีตำแหน่งสูงภายในองค์การ มีแนวโน้มที่จะได้รับข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้มากกว่าบุคคลที่มีตำแหน่งภายในองค์การระดับต่ำซึ่งมักเป็นบุคคลที่ขาดข่าวสารอยู่เสมอ

ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นจะได้รับการติดต่อสื่อสารและทำความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำคัญของที่มาของข่าวนั้น ๆ ว่าผู้ที่ทำให้ข่าวสารมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใด และผู้รับข่าวสารนั้นเป็นผู้อยู่ในระดับตำแหน่งที่สัมพันธ์กับผู้ให้ข่าวสารอย่างไรบ้าง ข่าวสารอันเดียวกันถ้าหากว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งค่อนข้างต่ำภายในองค์การนั้นส่งข่าวสารออกมา ก็จะทำให้ข่าวสารนั้นไม่มีผู้ใดให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญ ในทางตรงกันข้าม หากข่าวสารเดียวกันนั้นส่งออกมาจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ความน่าเชื่อถือก็จะยิ่งมีมากขึ้น (วุฒิชัย จำรงค์, 2524, น. 25)

การศึกษาเรื่องลักษณะทางประชากรศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสื่อสารภายในธนาคารฯ เพราะเป็นข้อควรคำนึงถึงในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล ข่าวสารบางประเภทอาจส่งผลหรือไม่ส่งผลต่อพนักงาน ดังนั้น สิ่งที่ธนาคารจะต้องคำนึง และตระหนัก คือธนาคารจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างไร เพื่อจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานของธนาคารเกิดความผูกพันยอมรับเป้าหมายของธนาคารและใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถทำงานให้กับธนาคาร (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547, น. 2)

งานวิจัยและผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Putti, Aryee & Phua (1990, อ้างถึงใน Varona, 1996, p. 119) ได้สำรวจถึงผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทวิศวกรรมในประเทศสิงคโปร์ พบว่ามี 2 ปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งในความผูกพันต่อองค์กร คือ ความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง (Top Management) และผู้บริหารระดับกลาง (Supervisory) ซึ่งความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงมีค่าความสัมพันธ์ (Correlation) มากที่สุด

Potvin's (1991 อ้างถึงใน Varona, 1996, p. 119) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์กรขององค์กร 3 แห่งในสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย องค์กรรายย่อย โรงพยาบาลขนาดใหญ่ และบริษัทเทคโนโลยีขั้นสูงนานาชาติ ได้ข้อสรุปว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความเกี่ยวพันอย่างมากกับ ปัจจัยความผูกพัน (Commitment Composites) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climate) และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับกลาง

Downs (1991, อ้างถึงใน Varona, 1996, p. 119) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์กรขององค์กร 2 แห่งในประเทศออสเตรเลีย พบว่า การสื่อสารกับผู้บริหารระดับกลาง การป้อนกลับส่วนบุคคล (Personal Feedback) และบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climate) เป็นตัวทำนายการสื่อสารที่สนับสนุนความผูกพันขององค์กร

C.W.Downs, et al. (1995, อ้างถึงใน Varona, 1996, p. 120) เปรียบเทียบผลการศึกษาข้ามวัฒนธรรมในสหรัฐอเมริกาออสเตรเลีย และสาธารณรัฐกัวเตมาลา โดยใช้แบบสอบถามวัดความพึงพอใจ (Communication Satisfaction Questionnaire : CSQ) เป็นเครื่องมือ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารมีความเกี่ยวพันอย่างสูงในทุกประเทศ ค่าสหสัมพันธ์มีผลอย่างมากในสหรัฐอเมริกาสูงกว่าออสเตรเลีย และสาธารณรัฐกัวเตมาลา การวิเคราะห์หสัมถดถอยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการสื่อสารและความผูกพันที่แตกต่างกันมากซึ่งมีความตรงกันในกลุ่มองค์กรตัวอย่าง ความถี่ของการสื่อสารส่วนใหญ่ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร คือ ความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บริหารระดับกลาง การสื่อสารแนวราบ บรรยากาศการสื่อสาร และการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง

ซึ่งความพึงพอใจกับการสื่อสารของผู้บริหารระดับกลางส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าปัจจัยอื่น ๆ

งานวิจัยและผลการศึกษาภายในประเทศ

กัลยิมา ไตกะคุณะ (2541, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศ การสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย” พบว่า พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานที่แตกต่างกัน รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ทั้ง 3 บริษัท ส่วนใหญ่เป็นลักษณะสองทางมากกว่าทางเดียว ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในบริษัททั้งสามมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด

กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ปี 2545 : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่” พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กร คือ ตัวแปรด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน ความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้าของการทำงาน และตัวแปรด้านประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานขององค์กร

อภิชาติ จิวิริยะวัฒน์ (2549, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณี พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ” พบว่า พนักงานสำนักงานบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลต่างก็มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ในเรื่องของ เพศ ระดับตำแหน่งงาน และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ส่วนในเรื่องของอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุงาน) แตกต่างกันจะมีความ

ผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน โดยพนักงานที่อายุมากกว่าและมีระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การมาก พนักงานที่เป็นโสดจะมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าพนักงานที่สมรส ม่าย หย่าหรือแยกกันอยู่ แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานและปัจจัยลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์ (2550, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)” ด้านปัจจัยแรงจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านองค์การเป็นที่พึ่งได้ รองลงมาคือด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านภาวะผู้นำ ส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์การในด้านความรู้สึก และด้านความต่อเนื่อง

ปรียพรรณ วรธนะวาสิน (2550, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อการสื่อสารภายในองค์กร” ด้านความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุด รองลงมาคือ แบบล่างสู่บน แบบบนสู่ล่าง และแบบข้ามสาย ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานกับองค์การนี้ งานที่ปฏิบัติได้รับผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้ ได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและระบบการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถเขียนเป็นกรอบการศึกษาได้ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2
กรอบการศึกษา

