

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมาเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ

#### ความหมายพฤติกรรมกรรมาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง พฤติกรรมกรรมาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior-OCB) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมกรรมาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้

คาทซ์ (Katz, 1964, quoted in Bolon, 1997, p. 260) ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเรื่องพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (extra-role behavior) ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่และประสิทธิภาพขององค์การ โดยมองว่าคนมักจะมีบูรณาการ (innovation) และทำกิจกรรมขึ้นมาเอง (spontaneous activity) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควบคู่ไปกับบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ เขาได้ยกตัวอย่างพฤติกรรมบทบาทพิเศษ เช่น

1. การกระทำที่ซึ่งปกป้ององค์การและทรัพย์สินขององค์การ
2. ให้คำแนะนำสำหรับปรับปรุงองค์การ
3. ฝึกฝนตนเองในความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
4. สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีสำหรับองค์การ
5. ทำกิจกรรมร่วมกัน

คาทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn, 1978, quoted in Organ, 1991, p. 275) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมกรรมาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้

ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะ  
จะเป็นในโรงงาน ในหน่วยงานรัฐบาล ในคณะของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกตและไม่ได้มี  
ระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของ  
องค์การ เนื่องจากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบในองค์การจะไม่สามารถดำเนินการ  
ต่อไปได้

เบทแมน และ ออร์แกน (Bateman and Organ, 1983, quoted in Organ, 1988, p. 147) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ ที่สมาชิกในองค์การแสดงทั้งในคำนิยม หรือความพอใจ แต่ไม่ได้สัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล และไม่ได้เป็นบทบาทที่ถูกกำหนดไว้

ออร์แกน (Organ, 1988, p. 148) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมที่บุคคลตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ถูกชักจูง ทั้งนี้การแสดงพฤติกรรมนี้จะไม่ได้รับผลตอบแทนจากระบบที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและพฤติกรรมนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ

บริฟ และ โมโตวิดโล (Brief and Motowidlo, 1986, quoted in Organ, 1988, p. 150) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมทางสังคมในทางบวก (prosocial behavior) ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกในทางที่ดี และคงไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีนั้นตลอดจนมีความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน

แวน ไดน์, เกรแฮม และ เดียนเนส (Van Dyne, Graham, and Dienesch, 1994, quoting in Farh, Earley and Lin, 1999, p. 56) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นการกระทำ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การตรงต่อเวลา และความเอาใจใส่ ซึ่งเหนือกว่าบรรทัดฐานขององค์การ หรืออาสาที่จะปฏิบัติภารกิจพิเศษที่นอกเหนือจากการทำงานปกติ

ชเนก และ ดัมเลอร์ (Schnake and Dumler, 1997, p. 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทำให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรง แต่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สเปคเตอร์ (Spector, 2000, p. 235) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมเหนือกว่าพฤติกรรมที่ต้องการอย่างเป็นทางการของการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ประไพพร สิงหนเดช (2539, น. 8) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมของข้าราชการที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542, น. 11-12) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ

ภัทรนถน พันธุ์สีดา (2543, น. 40) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ได้รับการปกป้อง หรือได้รับสิ่งตอบแทนที่กำหนดไว้ตามระบบ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

อัมพร พิพิธเจริญพร (2545, น. 28) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติให้องค์การและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

จากความหมายที่หลากหลายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายเพื่อใช้ในการศึกษาคำนี้ได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมทางสังคมในทางบวกที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

#### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คาทซ์ (Katz, 1964, quoted in Bolon, 1997, p. 290) ได้แบ่งรูปแบบพื้นฐาน พฤติกรรมของพนักงานที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. พนักงานจะต้องเข้ามาทำงานและอยู่ภายใต้ระบบขององค์การ
2. พนักงานจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. พนักงานจะต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง (innovation) และสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นด้วยตนเอง (spontaneous activity) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามบทบาทที่องค์การกำหนดให้

พฤติกรรมทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรต้องการและมีส่วนช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (in-role behavior) คือ พฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกปฏิบัติอย่างชัดเจน เช่น การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ซึ่งตรงกับพฤติกรรม 2 แบบแรก

2. พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (extra-role behavior) คือ พฤติกรรมที่สมาชิกปฏิบัติขึ้นมาเอง นอกเหนือจากที่องค์กรกำหนด ซึ่งตรงกับพฤติกรรมแบบที่ 3

ทั้งนี้ คาทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn, 1966, quoted in Skarlicki and Latham, 1996, p. 947) ได้ชี้แนะว่า พฤติกรรมบทบาทพิเศษเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่และประสิทธิภาพขององค์กร และองค์กรใดที่พนักงานปฏิบัติงานแต่เฉพาะที่ได้รับมอบหมายองค์กรนั้นจะเข้าสู่ภาวะตกต่ำได้ง่าย ต่อมาออร์แกน (Organ, 1987, 1990, 1991) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมนอกเหนือจากที่องค์กรกำหนด และได้เรียกพฤติกรรมนี้ว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior-OCB)” โดยให้นิยามว่าเป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่สมาชิกต้องปฏิบัติแต่เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

ออร์แกน (Organ, 1987, 1990, 1991, p. 170) ได้จำแนกรูปแบบของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็นรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น (altruism) หมายถึง การที่พนักงานอาสาให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ในทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่เพื่อนร่วมงานไม่สามารถหามาได้เอง การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) หมายถึง การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานของตนเองที่ไม่สร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น คำนึงถึงผลกระทบจากการทำงานของตน มุ่งที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานกับบุคคลอื่น

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) หมายถึง การที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะอดทนอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดจากการทำงานหรือการประสานงานกับบุคคลอื่น หลีกเลี่ยงที่จะกระทบกระทั่งกับบุคคลอื่น

4. พฤติกรรมความมีส่วนร่วมกับองค์กร (civic virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างรับผิดชอบ ให้ความสนใจกับนโยบายต่าง ๆ และ

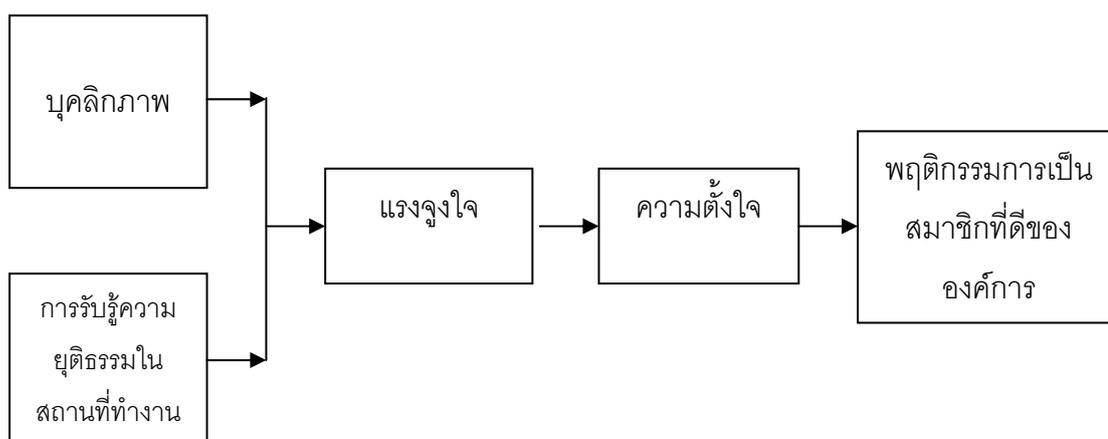
ประกาศต่าง ๆ ขององค์กร พร้อมทั้งจะรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร แสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมประชุมหรือเป็นฝ่ายเดียวกันกับองค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) หมายถึง การที่พนักงานทำงานได้ดีเกินกว่าความต้องการขั้นต่ำขององค์กร และปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์กร ขยันทำงาน ตรงต่อเวลา ประหยัดรักษาทรัพยากรและดูแลรักษาสิ่งที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้านนั้นเกิดขึ้นได้จากความตั้งใจที่จะปฏิบัติ ไม่ต้องการทักชะ, ความเชี่ยวชาญ หรือ กำลังกาย แรงจูงใจที่เปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ก่อให้เกิดความตั้งใจและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ตัวแบบกำหนดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ที่มา: Organ and Bateman, 1991, p. 277

จากแนวคิดของออร์แกน ดังกล่าว ฟาร์ห์ และคณะ (Farh, et al., 1997, p. 57) ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมด้านความยุติธรรมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในสังคมชาวจีนที่ประเทศไต้หวัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความยุติธรรมในองค์กรในวัฒนธรรมจีนที่ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมดั้งเดิมและวัฒนธรรมแบบสมัยใหม่ โดยเริ่มจากการพัฒนามาตรวัดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของตะวันตกให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชาวจีน โดยการหาจุดร่วมและจุดต่างของ

มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมจีน และนำมาตรวัดนั้นมาทดสอบความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งจากการศึกษาพบ จุดร่วมและจุดต่างของมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังตารางนี้

### ตารางที่ 2.1

#### จุดร่วมและจุดต่างของมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การระหว่างวัฒนธรรมตะวันตก และวัฒนธรรมจีน

มาตรวัดแบบตะวันตก	มาตรวัดแบบจีน
จุดร่วมระหว่างวัฒนธรรม	
- ความสำเร็จร่วมกับองค์การ (civic virtue) คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างรับผิดชอบ ให้ความสนใจกับนโยบายต่าง ๆ และประกาศต่าง ๆ ขององค์การ การรักษาภาพลักษณ์ให้กับองค์การ การแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมประชุมหรือเป็นฝ่ายเดียวกันกับองค์การ	- เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับบริษัท (identification with company) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับความสำเร็จร่วมกับองค์การ โดยได้เพิ่มความเต็มใจของพนักงานที่จะกระจายข่าวสารด้านบวกของบริษัทให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้ การปกป้องชื่อเสียงของบริษัท และให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงบริษัทเข้าไปด้วย
- การช่วยเหลือผู้อื่น (altruism) คือ การที่พนักงานให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ในองค์การทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	- การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (altruism toward colleagues) ซึ่งมีความหมายเหมือนกับการช่วยเหลือผู้อื่น (altruism) ของแนวคิดแบบตะวันตก
- ความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) คือ การที่พนักงานทำงานได้ดีเกินกว่าความต้องการขั้นต่ำขององค์การ และปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์การ ชยันทำงาน	- ความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) มีความหมายเหมือนกับแนวคิดแบบตะวันตก

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

มาตรวัดแบบตะวันตก	มาตรวัดแบบจีน
จุดต่างระหว่างวัฒนธรรม	
- ความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) คือ การที่พนักงานเต็มใจที่จะอดทนอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดจากการทำงาน หลีกเลี่ยงที่จะกระทบกระทั่งกับบุคคลอื่น	
- การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) หมายถึง การที่พนักงานป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่น	
	- ความสามัคคีระหว่างบุคคล (interpersonal harmony) คือ การที่พนักงานหลีกเลี่ยงที่จะใช้กำลัง และการเอาชนะซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นและองค์การ
	- การป้องกันทรัพยากรของบริษัท (protecting company resources) คือ การที่พนักงานหลีกเลี่ยงที่จะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อประโยชน์ของตนเอง

ที่มา: Farh, et al. "Impetus for Action : A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society." 1997, p. 429.

ผลจากทดสอบความสัมพันธ์ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามมาตรวัดดังกล่าว พบว่าความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในบุคคลที่มีค่านิยมแบบสมัยใหม่สูง และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในเพศชายมีความแข็งแกร่งมากกว่าเพศหญิง

### ความสำคัญของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจช่วยเพิ่มผลสำเร็จขององค์การเพราะพฤติกรรมดังกล่าวเป็น “สิ่งหล่อลื่น” กลไกทางสังคม (social machinery) ขององค์การ ลดความฝืด และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Borman and Motowidlo, 1993; Smith et al., quoted in Podsakoff, Ahearne and Mackenzie, 1997, p. 73)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจช่วยเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์การโดย

1. ลดความจำเป็นในการต้องดูแลรักษาทรัพยากรที่หายากซึ่งมีผลต่อการซ่อมบำรุงรักษา (Organ, 1988)
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรโดยเกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Borman and Motowidlo, 1993; Organ, 1988)
3. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับเพื่อนร่วมงานและระบบการจัดการ (Mackenzie, Podsakoff and Fetter, 1991, 1993; Organ, 1988; Podsakoff and Mackenzie, 1994)
4. ช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการประสานกิจกรรมระหว่างสมาชิกในทีมงานและข้ามกลุ่มงาน (Karambayya, 1989; Smith et al., 1989)
5. เพิ่มความสามารถขององค์การที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีที่สุด โดยการทำให้องค์การเป็นสถานที่ทำงานที่น่าทำงานด้วยมากขึ้น (George and Bettenhausen, 1990; Organ, 1988)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

#### ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

Litwin และ Stringer (1968, p. 1) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

Gilmer (1971, p. 28) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ลักษณะ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น

Brown และ Moberg (1980, p. 667) กล่าวว่า บรรยายภาคองค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การนั้นโดย

1. บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. จะต้องยืนยงอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง
4. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตน

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540, น. 278) กล่าวว่า บรรยายภาคองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

สมยศ นาวิก (2540, น. 192) กล่าวว่า บรรยายภาคองค์การ หมายถึง กลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยายภาคองค์การ เป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

พะวงพิศ วัฒนกิจ และ มาลี กาบมาลา (2541, น. 8) กล่าวว่า บรรยายภาคองค์การ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์การ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์การ อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การทั้งผลดีและผลเสียได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า “บรรยายภาคองค์การ” หมายถึง การรับรู้สภาพขององค์การของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นลักษณะของแต่ละองค์การ โดยมีอิทธิพลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงาน

#### องค์ประกอบของบรรยายภาคองค์การ

พะวงพิศ วัฒนกิจ และ มาลี กาบมาลา (2541, น. 9) กล่าวว่า องค์การประกอบของบรรยายภาคองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของทุกคนในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อให้เกิดบรรยายภาคองค์การ สามารถวัดได้จากการสอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และ ผู้ร่วมงานในองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

Forchand (1965 อ้างถึงใน สมยศ นาวิก, 2539, น. 194-195) ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยายภาคขององค์การนั้นจะประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายใน

องค์การนั้นคุณลักษณะดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมาย และสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมติฐานของ Forehand คือคุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวมขององค์การ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) เรามักจะมีข้อสมมุติว่า องค์การขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่เราค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม

โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกันและเกี่ยวพันกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจจะไม่มีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก เพราะว่าการเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns) แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ในองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถานบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล มีอยู่หลายอย่างการปฏิบัติของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองของความพอใจของพนักงาน การพิจารณามิติทางการบังคับบัญชา ความห่างเหินของ Halpin และ Crofts ช่างต้น เป็นตัวอย่างของปัจจัยทางแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยพนักงาน และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity ) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่า เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องของระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ของระบบ ส่วนหนึ่งของระบบคือความแตกต่างระหว่างแผนงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่ระหว่างกันของแผนงาน ถ้าหากว่าแผนงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับ 3 แผนงานเป็นอย่างมากมายแล้ว แผนงานดังกล่าวนี้ต้องเกี่ยวข้องกับ 3 แผนงานเป็นอย่างมากมาย แบบของการเกี่ยวข้องของระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การ

ธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไรซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์กับสภาพแรงงานและการให้ความสำคัญสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายในองค์กรนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์กรได้

Litwin and Stringer (1968, pp. 45-65) กล่าวถึงบรรยากาศของค์การ 8 ด้าน คือ

1. โครงสร้าง (Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง Argyris ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน Whyte, Vroom และ Kornhauser ได้ชี้ให้เห็นว่า การตอบสนองของความพอใจจากงานที่ทำ และระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวพันโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตัวของเขาเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความมีอิสระของบุคคล และความรับผิดชอบที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของคณงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กร จะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานใหม่ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านที่จะเข้าไปผูกพันได้ความต้องการของพวกเขา คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัล และการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน Litwin and Stringer ได้อธิบายด้านของบรรยากาศมีว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญ การจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้

5. ความขัดแย้ง (Conflict) จะเป็นการวัดการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าองค์การสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างในแง่ความคิดเห็น เป็นต้นว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็นำเอาออกมาตกลงแก้ไขกัน

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การว่า ได้มีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงเพียงใด ระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไป หรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ทำหายอย่างเหมาะสม

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Likert (1967, pp. 197-211) ได้เสนอแง่มุมต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การไว้ 8 ด้านคือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะการจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน

3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยของการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดีเพียงใด

4. ลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวุ่นเกรงหรือความไวเนื้อเชื้อใจซึ่งกันและกัน

5. ลักษณะของการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคคลอื่น

6. ลักษณะการวางเป้าหมายหรือการออกคำสั่ง หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในความร่วมมือกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์การเพียงใด

7. ลักษณะของการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรหรือไม่เพียงใด

Steers and Porter (1979, p. 364) เสนอว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้วย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ กล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใด ไม่ว่าจะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศองค์การ ในทางตรงข้าม การมีอิสระส่วนบุคคลหรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศการยอมรับก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน มีการเปลี่ยนงานส่วนบุคคลที่เหลืออาจมีกำลังขวัญไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้ เป็นต้น

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดหาข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงานซึ่งการทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น

Kelly (1980, p. 246) ได้ให้ทัศนะว่า การศึกษาถึงบรรยากาศองค์การเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การที่มีต่อสิ่งต่อไปนี้

1. โครงสร้าง เป็นการศึกษาคำรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ เช่น กฎระเบียบ การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความเป็นอิสระ เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่องานของเขาในทางลบ

3. รางวัลตอบแทน เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น-เลื่อนเงินเดือนว่ามีความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถและผลงานหรือไม่

4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน เป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานมากน้อยเพียงใด

5. การยอมรับความขัดแย้ง เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนในองค์การในลักษณะที่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ และควรมีการเผชิญหน้ากันหรือแสดงออกซึ่งความขัดแย้งอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์การ ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

Aldag and Breef (1981, p. 423) ได้แบ่งปัจจัยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ความเป็นอิสระ หมายถึง ระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

2. โครงสร้าง หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากรรวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง ระดับที่องค์การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาผลงาน ความสามารถ หรือผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดจากความสามารถของบุคลากร

4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง ระดับที่องค์การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์การโดยผ่านการสนับสนุนจากผู้นำ

ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความหมายและองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

บรรยากาศองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ ภายในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างหน่วยงาน ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การของพนักงาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างของหน่วยงาน
2. ความรับผิดชอบ
3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การให้รางวัลและการลงโทษ
6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
7. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา
8. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

จาก 8 องค์ประกอบข้างต้นที่กล่าวมา ผู้วิจัยนำมาจัดกลุ่มบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ที่นักจิตวิทยาแบ่งการเรียนรู้เกิดจากปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ บรรยากาศองค์การด้านสิ่งแวดล้อม และ บรรยากาศองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง บรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้างระบบงาน ขององค์การ ได้แก่

- 1.1 โครงสร้างของหน่วยงาน
- 1.2 ความรับผิดชอบ
- 1.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. บรรยากาศองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม หมายถึง บรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับโครงสร้าง ระบบงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานภายในองค์การ ได้แก่

- 2.1 การติดต่อสื่อสาร
- 2.2 การให้รางวัลและการลงโทษ
- 2.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 2.4 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา
- 2.5 พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Sathe (1985, p. 10) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยมความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์การ

Arroba and James (1992, pp. 212-213) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นหัวใจของการทำงาน กล่าวคือ เป็นการรวมของค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติของสมาชิกในองค์การ

Schein (1992, pp. 12-15) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการดำเนินการดังกล่าว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ เป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การได้ ร่วมกันคิดค้น สะสม และกระทำการพัฒนาขึ้นเป็นแบบแผนรูปแบบพฤติกรรมได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ

Hofstede (1997, p. 179) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

Robbins (1998, p. 595) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ของสมาชิกในองค์การเข้าใจด้วยกัน โดยบอกให้รู้ถึงค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เกิดมาจากแบบแผนพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนขององค์การ ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์การ และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรมและเหตุการณ์ในองค์การ

สมยศ นาวิกการ (2536, น. 136) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การได้ 2 ระดับคือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การและการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน โดยค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมนั้น ๆ ร่วมกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น. 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบไปด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น. 311) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ

สมิต สัจฉกร (2541, น. 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ

จากความหมายข้างต้นที่กล่าวมา สามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การซึ่งรวมถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกในลักษณะเด่นของคนในองค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้ เป็นผลมาจากการเรียนรู้ และพัฒนาในอดีตและถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Hellrigel (1995, p. 479) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้ 4 ประการ คือ

1. สมาชิกในองค์การ สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ได้จากประวัติศาสตร์ เรื่องราวขององค์การในอดีตเพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มีความรู้สึกมีส่วนร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์การ เป็นการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรม และการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา

4. วัฒนธรรมองค์การ จะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น. 37) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นเครื่องมือทางการบริหารได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การโดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังลงไปในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการประจักษ์แจ้งหน่วยงาน เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารเอง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

จากขอบเขตการศึกษาวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่การศึกษาผลงานวิจัยตามทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามที่มีการรวบรวมไว้

##### 1. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Cooke และคณะ

Cooke and others (1990 อ้างถึงใน วิวัฒน์ มานะกิจ, 2541, น. 15-19) ได้สำรวจถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรมการแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิตร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ Maslow ทฤษฎีผู้นำของ Katz, Maceoby, Morse และ Stoghill ที่แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือแบบมุ่งเน้น “บุคคล” และมุ่งเน้น “งาน” ได้นำแนวความคิดทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

##### 1.1 แบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles)

หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 4 มิติ คือ

1.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

1.1.2 มิติเน้นสัจจะแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและความคาดหวังเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของพนักงาน

1.1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ

1.1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกในองค์การมีความเป็นกันเอง

## 1.2 แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive / Defensive Styles)

หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนพึ่งพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงงานที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะปกป้องตัวเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ ทำให้มั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.2.1 มิติการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

1.2.2 มิติเน้นการกฎระเบียบ (Conventional) องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษนิยม ยึดธรรมเนียมแบบแผนการปฏิบัติที่มีการควบคุม ทุกคนในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

1.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงสายการบังคับบัญชา การบริหารการจัดการและการตัดสินใจจะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้นำ ซึ่งสมาชิกต้องปฏิบัติตาม

1.2.4 มิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกเน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานแต่เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จจะไม่ได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระจาย

ความรับผิดชอบในงานในลักษณะที่เท่า ๆ กัน ทุกคนหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และความผิดพลาดต่าง ๆ

### 1.3 แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles)

หมายถึง องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกถึงลักษณะผู้นำที่เน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจหน้าที่ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สามารถแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ได้เป็น 4 มิติ คือ

1.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะการเผชิญหน้าอย่างมาก อันก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นเสมอ ๆ

1.3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นที่อำนาจหน้าที่ และบทบาทของสมาชิก แต่ละคนถูกกำหนดจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่

1.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงการแข่งขันที่มีเรื่องของการแพ้-ชนะ การแข่งขันเป็นการรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน การวัดผลสำเร็จของการทำงานเน้นที่ผลงานมากกว่าผู้ร่วมปฏิบัติงาน

1.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงลักษณะความพิถีพิถันในการทำงาน เน้นที่การทำงานอย่างหนัก และยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และใช้เวลามากในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

## 2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Terrence E Deal และ Allan E. Kennedy

วัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วยพฤติกรรม การกระทำ และค่านิยม ที่พนักงานขององค์การถูกคาดหวังให้ดำเนินตาม องค์การทุกแห่งจะมีวัฒนธรรมของพวกเขาเอง Deal และ Kennedy ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การสี่แบบ วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่าง คือ

1. ความเสี่ยงภัยของการตัดสินใจ
2. ความรวดเร็วของผลได้-ผลเสีย ของการตัดสินใจ

Deal และ Kennedy ได้ทำการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงของการตัดสินใจกับผลได้-ผลเสีย ของการตัดสินใจ เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture)

วัฒนธรรมรูปแบบที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยสูง และผลลัพธ์ของงานรู้ได้รวดเร็ว รูปแบบวัฒนธรรมนี้ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม โดยทั่วไปงานจะมุ่งที่การแก้ไขปัญหาและหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดมีระบบ สมาชิกในองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูงและรู้ผลได้-ผลเสียอย่างรวดเร็ว มีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้ คือ เดินเร็ว พูดเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ แข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน

2. วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work Hard / Play Hard Culture)

วัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเกิดภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลได้ผลเสียรู้ได้อย่างรวดเร็ววัฒนธรรมภายในครอบงำด้วยความสนุกต่อการปฏิบัติงานและการก้าวหน้าอย่างรวดเร็ววัฒนธรรมแบบนี้เน้นการกระตุ้น การกระทำ การตัดสินใจ และความคิดเชิงสร้างสรรค์

3. วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-Your-Company Culture)

วัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเกิดภายในสถานการณ์ที่มีการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงภัยสูงและผลได้ผลเสียจะรู้ได้ช้า บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและต้องระยะเวลาในการพัฒนาหลายปีจะจัดอยู่ในวัฒนธรรมรูปแบบนี้

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture)

วัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำ รู้ผลได้ผลเสียช้าและผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงมุ่งตัดสินใจและยึดวิธีการทำงานภายใต้กรอบกฎระเบียบวิธีปฏิบัติ

3. กรอบการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจเซรามิก เครื่องซีเมนต์ไทย

ธุรกิจเซรามิก เครื่องซีเมนต์ไทย ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรของตนเองขึ้น โดยได้ให้ความหมาย ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งรวมถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกในลักษณะเด่นของคนในองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้ เป็นผลมาจากการเรียนรู้ และพัฒนาในอดีตและถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป ที่เรียกว่า “ABCDEHOSS” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การรู้จักปรับตัว (Adaptive) หมายถึง ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย โดยมีทักษะการวิเคราะห์ รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งนโยบายบริษัท การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบายใหม่ ๆ ของบริษัท
- ปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับของบริษัท
- เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานจะวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อหาแนวทางป้องกัน

และแก้ไข

- เรียนรู้เพื่อปรับตัวเองให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมาย

- ปรับตัวให้เข้ากับสไตล์การบริหารของผู้บังคับบัญชา
- เต็มใจที่จะปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานในทุกสถานการณ์

2. ความเป็นครอบครัวเดียวกัน (Brotherhood) หมายถึง ความเป็นพี่เป็นน้องรักใคร่กลมเกลียว โดยมุ่งผลสำเร็จของงาน เป้าหมายบริษัท โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- ให้ความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาเดือดร้อน
- ยินดีรับฟังคำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนจากผู้ที่อาวุโสกว่าเมื่อทำผิด
- ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานเสมือนเป็นพี่น้องกัน
- ให้เกียรติและเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า
- ทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การโดยรวมมากกว่า

ผลประโยชน์ส่วนตน

- ในการดำเนินชีวิตประจำวันจะแสดงความเอื้ออาทรและเห็นอก เห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน

- ให้อภัยเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด

3. ความมุ่งมั่นประสาน (Cooperative) หมายถึง มีการสื่อสารและประสานงานกันเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน หรือ ข้ามหน่วยงาน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์รวมของธุรกิจ ไม่ใช่ของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- เมื่อเกิดปัญหาระหว่างหน่วยงานจะประชุมหารือเพื่อวิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

- เมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นจะให้ความร่วมมือ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของบริษัท

- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน

- เมื่อมีข้อมูลข่าวสารหรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและทันสถานการณ์

4. การงานทุ่มเท (Dedication) หมายถึง การอุทิศทุ่มเทในการทำงาน ทำงานแบบ Work Hard, Work Long และ Work Smart โดยพยายามหาความรู้ใหม่ ๆ ใส่ตัว เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- เมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งจะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ

- ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จทันเวลา แม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานแล้วก็ตาม

- ใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ หากงานไม่เสร็จก็จะอุทิศเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

- คิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ

- ติดตาม แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน

5. การมีพลังสดใส (Energetic) หมายถึง การรักษาสุขภาพ ทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีพลัง ทำงานอย่างสนุกสนานสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- ออกกำลังกายหลังเลิกงาน

- สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันภัย เมื่อเดินเข้าไปในพื้นที่ที่กำหนด/ปฏิบัติงานในโรงงาน

- ไม่ใช้สารหรือเสพติด เช่น สุรา บุหรี่ ฯลฯ

- เมื่อได้รับมอบหมายงานจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

- ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและสนุกสนาน

- สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

6. ความรู้ในรายละเอียด (Hands-on) หมายถึง การทำงานติดดิน รู้ในรายละเอียดของการทำงาน รู้จริง มีทักษะ รู้จักเสาะหาข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ โดยใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูล ไม่ใช่รอฟังรายงานอย่างเดียว โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- ฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- ศึกษารายละเอียดของงานก่อนลงมือปฏิบัติ
- เมื่อมีผู้อื่นสงสัยหรือซักถาม สามารถอธิบายขั้นตอนและกระบวนการในการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

- แนะนำและถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยไม่เกียจงาน
- มีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของตนเองล่วงหน้า

7. การแย้มใจเปิดกว้าง (Open Mind) หมายถึง การเปิดใจรับฟังการวิพากษ์พร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำ คำติชมเพื่อปรับปรุงการทำงาน ไม่กลัวที่จะทำผิด ยอมรับความจริงเพื่อแก้ไขและเรียนรู้ ซึ่งทางนายเองก็ต้องเปิดใจเตือนหรือตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ให้โอกาสแก้ตัว โดยทางลูกน้องก็ไม่ควรผิดซ้ำหรือผิดบ่อย โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- กล้าที่จะกล่าวคำขอโทษเมื่อตนเองกระทำผิด
- เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานจะรับฟังคำแนะนำเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

- เมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด จะเสนอแนะแนวทางแก้ไขโดยไม่ตำหนิติเตียน
- ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
- เมื่อทำงานผิดพลาดจะศึกษาความผิดพลาดนั้นเป็นบทเรียน เพื่อไม่ทำผิดซ้ำ

อีก

- เปิดใจรับฟังความคิดเห็น คำติชมจากผู้อื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง
- กล้าทำ กล้ารับผิดชอบในทุกการกระทำของตนเอง

8. ความแคล่วคล่องว่องไว (Speed) หมายถึง การทำงานด้วยความรวดเร็วอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนโดยให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานหรือเป้าหมายรวม เร่งความเร็วอย่างรอบคอบ ไม่ใช่ทำไปแล้วต้องกลับมาแก้ไขใหม่ หรือไปสร้างปัญหาให้กับหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- ตรวจสอบงานก่อนส่งมอบเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็ว และส่งงานได้ทันตามกำหนด
- วางแผนปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท
- จัดระบบงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

- ปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวเพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

9. การใส่ใจบริการ (Service Mind) หมายถึง ความยินดีและเต็มใจบริการ เอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยมองไปล่วงหน้าเพื่อให้บริการที่ดีกว่า ไม่ใช่ให้ลูกค้ามาร้องขอ โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

- แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้กับผู้รับบริการได้
- อสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน
- ต้องรับผู้มาติดต่อกับงานด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
- กระตือรือร้นในการให้บริการผู้อื่น
- ยินดีรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ
- ให้บริการที่ดีเกินกว่าที่ลูกค้า(หน่วยงานถัดไป)คาดหวัง
- มีความยืดหยุ่นในการให้บริการกับผู้อื่น
- เต็มใจให้บริการกับผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติ

#### แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจเซรามิก

ธุรกิจเซรามิกได้เริ่มการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การมาตั้งแต่ประมาณเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2546 โดยมีแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. ทำความตกลงในคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน รวมถึงทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน
2. แต่งตั้งคณะทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อดำเนินกิจกรรมเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจ เช่น ทำ โปสเตอร์ Leaflet เสี่ยงตามสาย E-mail กล้องเสนอความคิดเห็น Banner สติกเกอร์ การประกวด Logo ตอบคำถามชิงรางวัล จัดสัปดาห์แห่งวัฒนธรรมองค์การเดือนละครั้ง ๆ ละคำ
3. สอดแทรกในการประชุมทุกระดับ
4. สอดแทรกความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์การเมื่อมีพิธีการต่าง ๆ เช่น พิธีมอบรางวัล กิจกรรมชมรม กีฬา
5. ให้การบุคคลดำเนินการกิจกรรมด้านการบุคคลที่เกี่ยวข้อง สำหรับพนักงานใหม่ เช่น การรับสมัคร การคัดเลือก ปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานทั่วไป เช่น การประเมินผล

6. จัดกิจกรรม Team Synergy เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร
7. จัดกิจกรรม Energetic Festival เดือนแห่งกีฬาเป็นประจำทุกปี

### ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ธิดา จิตรประสงศ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็น และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็น กับลักษณะความเป็นเพศชาย และไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาได้ข้อเสนอแนะว่าหากต้องการให้องค์กรมีลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น ต้องปรับปรุงในเรื่องระบบการจ่ายค่าตอบแทน ให้เป็นไปตามผลการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยเรื่องอายุ หรืออายุงานในองค์กร และต้องเสริมสร้างลักษณะของความเป็นเพศชาย โดยจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่ควรจะเป็นในอนาคต

ภทรรณ พันธ์สุธิดา (2543) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 14.2 โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะให้เพิ่มระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น

ภาณินุช ผุสดีโสภณ (2543) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคมวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ของพนักงานระดับบริหารกลางในโรงพยาบาลขององค์กรมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลขององค์กรมูลนิธิการกุศล ไม่ได้ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

วรพจน์ สุทธิชัย (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานแตกต่างกันตามทฤษฎี X และ Y เชื้อต่อการดำเนินงานขององค์การแตกต่างกัน ในด้าน บรรยากาศขององค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน พฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาวิจัยข้างต้นนั้น จะเห็นว่า ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการศึกษาปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ โดยที่การศึกษาของบางท่าน ไม่พบว่า มีความสัมพันธ์ และ การศึกษาของบางท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ เพศ อายุ หน่วยงาน อายุงาน วุฒิการศึกษา เงินเดือน และ การได้รับการฝึกอบรม รวมถึงลักษณะของบรรยากาศขององค์การ ที่ผู้ศึกษาคาดว่าจะมีผลต่อระดับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

กรอบแนวความคิดในการศึกษา

