

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท โจตัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาบริษัท โจตัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. ความผูกพันต่อองค์กร
4. อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติความเป็นมาบริษัท โจตัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด

กลุ่มบริษัทโจตัน ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1926 (พ.ศ. 2469) โดย มร. อ็อค เกลดิช โจตัน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไปในฐานะเป็นผู้ผลิตสี สีเคลือบ และสีผง สำหรับ งานอาคาร บ้านเรือน งานที่เกี่ยวข้องกับงานทะเล ตลอดจนงานอุตสาหกรรมทั่วไปบริษัทแม่ตั้งอยู่ที่ เมืองซานเดอร์ จอร์จ ประเทศนอร์เวย์ปัจจุบันกลุ่มบริษัท โจตัน มีเครือข่ายสาขา 61 บริษัท 36 โรงงาน บน 5 ทวีป มีพนักงานมากกว่า 4,700 คน

บริษัท โจตัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัดก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1977 (พ.ศ. 2520) และเป็นประเทศแรกที่กลุ่มบริษัทโจตันได้มาลงทุนนอกประเทศนอร์เวย์, เป็นบริษัทที่เป็นผู้ผลิตสีผงแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับการสนับสนุนการลงทุนจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) มีพนักงานทั้งหมด 91 คน ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการทำงานทั้ง ISO 9000 และ ISO 14000

บริษัท โจตัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีค่านิยมขององค์กรอยู่ 4 ข้อ (แหล่งข้อมูลจาก www.jotun.com) ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
2. ความใส่ใจดูแล
3. ความเคารพนับถือ
4. ความกล้าหาญ



วัฒนธรรมองค์กร



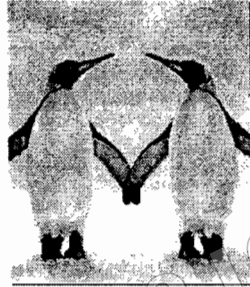
ความซื่อสัตย์ ใจรักกักดี

- มีความซื่อสัตย์และไว้วางใจกัน
- สร้างสัมพันธ์ภาพที่ปรองดองระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง ผู้รับงาน และลูกค้า
- ยึดมั่นในคำขวัญองค์กร บูรณาการนโยบาย จัดตั้งกองและโครงการที่ดีขึ้น



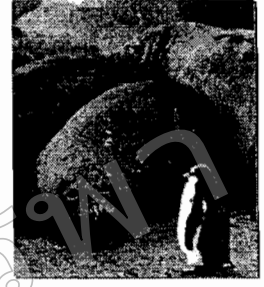
ความใส่ใจดูแล

- เคารพในศักดิ์ศรีและสนับสนุนผู้อื่น
- มองต้ออกถึงความไว้วางใจ เคารพ และเห็นใจผู้อื่น
- บนเวทีและเวทีสังคมต้องยอมรับความ
- มีเกียรติและดูแลรักษาชื่อเสียงชื่อเสียงความในสังคมภายนอกองค์กร



ความเคารพหน้ามือ

- นับถือคุณค่าของกันทุกคน ไม่แบ่งชั้น
- ยึดมั่นสุจริตและซื่อสัตย์
- เคารพหน้ามือผู้อื่นร่วมงาน แม้จะต่างเพศหรือต่างวัฒนธรรม
- เคารพกฎหมายและกฎระเบียบ
- ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบกับที่สังคมคาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน



ความกล้าหาญ

- ใจเฝ้ายึดมั่นความดีจนแก่
- ใจเฝ้ายึดมั่นความดีจนแก่
- ดีดลอย่างมีเหตุผล งามประเสริฐ และเป็นที่ยอมรับ ไม่แบ่งแยก
- เคารพและยอมรับในปัญหาความดี
- พยายามปรับปรุงและจัดการปัญหาความดีในแนวทางที่ถูกต้อง

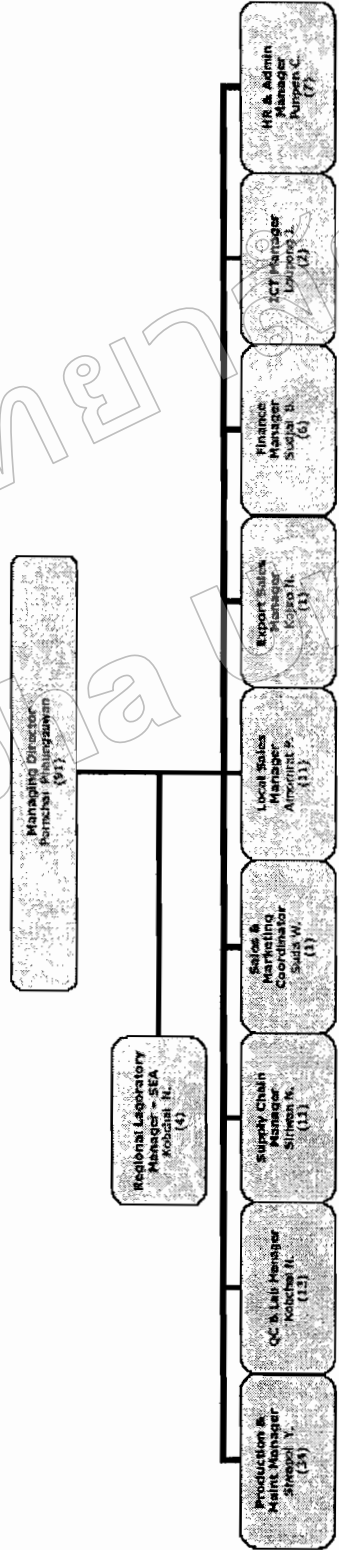
ภาพที่ 2-1 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



The Jotun Group

Jotun Powder Coatings (Thailand) Ltd. Management Group



Total staff: 91
 Chart resp: Punpen Chittaswangdee
 Last updated: 01.04.08

JPCTH Organization Chart – PC

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมสังคม ซึ่งจะเป็นสื่อให้คนในองค์การทราบแนวทางในการปฏิบัติ ถ้าหากคนในองค์การปฏิบัติตามก็จะทำให้ลดปัญหาบางอย่างลงดำเนินงานอย่างมีระเบียบ จึงมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงและแตกต่างกันออกไป โดยมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

จินตนา ทองดีน้อย (2541, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า คือวิถีชีวิตขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การนั้นและยังมีผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

สกาวัฒน์ อินทุสมิต (2543, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผน การประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลการแสดงออกของคนในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนามาจากอดีต และสืบทอดไปยังคนรุ่นใหม่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปในอนาคต

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546, หน้า 16) ได้กล่าวว่าความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือแบบแผนหรือความเชื่อที่ยึดร่วมกัน เพื่อให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่าการกระทำใดเป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ให้เข้าใจตรงกัน ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

แอนเดอร์สัน และ ไคเปรียน (Anderson & Kyprianu, 1984, pp. 182-183) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแทนของแบบแผนที่ซับซ้อนของความเชื่อและการแบ่งปันสิ่งที่คาดหวังโดยสมาชิกเอง

วิลคินส์ และแพทเทอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1985, p. 267) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน

เสตท (Sathe, 1985, p. 10) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

โรบบินส์ (Robbins, 1989, pp. 467-468) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากอีกองค์การอื่น ๆ ได้

ฮอฟสเทด (Hofstede, 1991, p. 165) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์กร รวมถึงค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้นิยามของวัฒนธรรมองค์กรจะมีหลากหลายก็ตามแต่ก็พบว่ามียุทธศาสตร์ร่วมกันบางประการ ดังนี้

1. การบ่งชี้ถึงกลุ่มของความเชื่อหรือรูปแบบ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ความเชื่อมั่นเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้

2. วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ไม่เป็นลายลักษณ์ แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐานของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงยากถ้าให้บริษัทกำหนดข้อสมมติเหล่านี้เอง เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังควรสะท้อนถึงความเชื่อของพนักงานร่วมกัน แต่ปัจจุบัน ได้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของวัฒนธรรมขององค์กรนั้น บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยวัฒนธรรมของตนเอง นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ สโลแกนก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยจึงให้ค่านิยมที่ใช้ในการศึกษานี้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ “การรับรู้ และสัมผัส แล้วนำมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน และนำมาสู่การกำหนดเป็นแบบแผนหรือองค์การพึงประสงค์ให้คนในองค์กรยอมรับ และปฏิบัติร่วมกัน โดยการสื่อสาร ถ่ายทอด และเผยแพร่กันอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กร”

ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 51) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งวิเคราะห์ได้ 2 ระดับคือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์ งานพิธีขององค์กรและการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็น

ตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของมัน
ร่วมกัน

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ เซฟฟี และไทเออร์นี่ (Chaffee & Tierney, 1988, pp. 76-80 อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547) ทั้งสองคนได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการของวัฒนธรรม ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมโดยอธิบายได้ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรจะทำงานได้สำเร็จ หมายถึง แผนงาน วิธีการ งบประมาณ และกลไกของการบริหาร รวมถึงกระบวนการทำงานด้วย
2. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อบรรทัดฐาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์กรยึดถือ เป็นค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์กรและรวมถึงความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ที่จะปรากฏอยู่ในปณิธานของสถาบัน
3. สิ่งแวดล้อมหมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ และ อุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์กร

เซอจี โอแวนนี่ และ สตาร์เรท (Sergiovanni & Strarratt, 1988, p. 103 อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรว่า ในทุก ๆ องค์กรย่อมมีหลักประเพณีปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้น โดยยกเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

การสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ คูคีย์ (Cooke, 1989, pp. 56-67 อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547) นั้น วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์กรในแง่พฤติกรรม การแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต ร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจ รวมทั้งทฤษฎีผู้นำ จากแนวคิดทฤษฎีทั้งหมดประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ที่มีค่านิยม ความเชื่อและแนวทางในการทำงานที่เป็นบรรทัดฐานที่องค์กรนั้นมีอยู่ โดยที่ Cooke นั้น ได้นำแนวคิดทั้งหมดมาแบ่งแยกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ความต้องการสำเร็จ ต้องการมิตร ไม่ตรีสัมพันธ์

รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะสร้างสรรค์แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่ทำให้ประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด เป็นวัฒนธรรมทางบวก โดยวัฒนธรรมดังกล่าวให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ทำให้สามารถอธิบายถึงบรรยากาศขององค์การว่าเป็นแบบปิดและเน้นการทำงานเป็นแบบทีมมีการประสานงานกันมีการพัฒนาบุคลากร รวมถึงมีการปรับตัวขององค์การให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พนักงานจึงมีความพอใจในงาน

2. ลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นความต้องการมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร

3. ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะผู้นำมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงาน มุ่งเน้นอำนาจ แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้าน และมุ่งเจ้าระเบียบ

องค์การที่มีลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวสูงนั้น มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ยึดระบบราชการพึ่งพา การหลีกเลี่ยง เจ้าระเบียบ มุ่งการแข่งขัน ต้องการอำนาจ และมีการให้รางวัลเพียงเล็กน้อยหากมีความคิดริเริ่ม แต่ในทางตรงกันข้ามจะมีการลงโทษถ้าทำ ความผิด คือเน้นการส่งเสริมทางลบ ทำให้้องค์การมีลักษณะวัฒนธรรมในทางลบ ลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานต่ำ และมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกโอนย้ายของพนักงานในองค์การ

✘ ในองค์การมีระบบร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกในองค์การทำให้สามารถแยกองค์การหนึ่ง ออกจากอีกองค์การหนึ่งได้ ร็อบบินส์ (Robbin, 1989, pp. 467-468) ได้กล่าวถึงระบบเหล่านั้นว่ามีคุณลักษณะด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสรภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี

2. การอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานอดทนให้มีความก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การประสานหรือร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมประสานและการร่วมมือกัน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กร ในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะหรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ ระดับการกำหนดให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. การอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับของพนักงานที่อดทนต่อการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

ส่วนวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ ฮอฟสเทด (Hofstede, 1991, pp. 165-181) ซึ่งได้ศึกษาวัฒนธรรมธรรมชาติจากวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลองมิติวัฒนธรรมเป็น 5 มิติดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กร หรือสถาบันคาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของระบบสายการบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์กรที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นโครงสร้างเป็นแนวสูง ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวความคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ คือผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธ์ภาพ ในด้านความรู้สึกนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาอายุน้อยมีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอร์ดประจำตำแหน่ง

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ มีการใช้การปกครองแบบระบบประชาธิปไตย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในรูปแบบของสมาชิกถูกแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม เช่น

1. การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด
2. ระดับชั้นขององค์การที่มากขึ้นไป
3. การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ
4. การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ
5. พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ
6. การกำหนดแบ่งสรรสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ
7. ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง
8. การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง
9. ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจคือ
10. การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ
11. การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัวเนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์การจะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น ในองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์การ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น พนักงานชอบที่จะผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

2.1 ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับของการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนและลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น

- 2.1.1 ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน
- 2.1.2 ความมั่นใจและเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่เป็น

ทางการ

- 2.1.3 นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส

- 2.1.4 ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด
- 2.1.5 ต่อด้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.2 ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนคือ
 - 2.2.1 ความเชื่อในระบบที่แน่นอน
 - 2.2.2 การควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) มิตินี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล่าวที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวตัวเอง มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์สมาคม ในหมู่พนักงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจัดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองต่อความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่งงานกันเองมีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัส จากลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล

- 3.1 ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ
 - 3.1.1 พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน
 - 3.1.2 ลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว
 - 3.1.3 ความเป็นตัวของตัวเอง
 - 3.1.4 ความเป็นอิสระ
 - 3.1.5 เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลแต่ละคน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) มิตินี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และ เป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาใน รูปของการทำงานเป็นกลุ่ม ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกัน ตัดสินใจ และเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ เป็นหัวหน้า กลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทาง ของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังจริยธรรม ของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้มีความเท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการ แสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีลักษณะ คล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว มีการปกป้องกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน

4.1 ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมคือ

- 4.1.1 พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน
- 4.1.2 ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม
- 4.1.3 การเจริญรอยตาม
- 4.1.4 การกระทำตาม
- 4.1.5 เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมกัน

5. ความเป็นชาย และ ความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) ความเป็นชายเป็น ขั้วตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์การจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของ รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้ เป้าหมายขององค์การ และ ลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบเป็นหญิง ได้แก่ งาน ประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้า องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็น หญิงมากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่ มีลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น

5.1 ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามลักษณะ ยึดมั่นใน เหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนและเน้นความสำเร็จ ทางวัตถุ

5.2 ความเป็นหญิงจะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายหญิงในองค์การทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การมีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีของตนเองกล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการ และเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในองค์การที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และมีเกรงใจต่อกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สติปัญญา มากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การที่แตกต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชายสูงมักจะเป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก ในขณะที่บางองค์การมีความเป็นหญิงสูงจะเหมาะสมกับองค์การที่ให้บริการลูกค้า

1. ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงคือ

- 1.1 การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ
- 1.2 ความแข็งแรงและกล้าหาญเด็ดเดี่ยว
- 1.3 การมีส่วนร่วมกันในบทบาททางเพศ
- 1.4 ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำตัวเป็นผู้ตาม
- 1.5 คำนึงถึงผู้อื่น
- 1.6 มีความเป็นผู้ได้บังคับบัญชายอมทำตามคำสั่ง

จากแนวคิดทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย จะเห็นได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งถึงรุ่นหนึ่ง พร้อมทั้งยังเกิดการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อเหตุการณ์ และสภาพการณ์ที่เหมาะสม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัท โจตัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์การที่มีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การเป็นช่วงระยะเวลาที่ยาวนาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยโดยทำการศึกษาตามแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1991)

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเอง ต่างไปจากองค์การอื่น และมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมากในการดำเนินงาน เพราะจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือในการทำงาน ทศนคติต่องานและองค์การ รวมถึงการเพิ่มผลผลิต ผู้บริหารจึงควรที่จะนำเอาวัฒนธรรมองค์การนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การนี้เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์การ รวมถึงเป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานขององค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการดังที่ กริช สืบสนธิ์ (2538, หน้า 8) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การจะทำให้ห้องค์การมีความแหลมคมมีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่มีขอบเขตที่ชัดเจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์การ เนื่องจากรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์การจำแนกสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันต่อองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

4. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งที่โน้มน้าวใจในสังคมหรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การนั้น

5. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมากเพราะจะเป็นตัวกำหนดแบบแผน พฤติกรรมและการปฏิบัติของคนในองค์การมีส่วนช่วยในการอยู่ร่วมกันระหว่างคนและองค์การ พร้อมทั้งสร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์การอีกด้วย

ความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ฮอลล์ (Hall, n.d. อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการ ซึ่งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคลสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความสอดคล้องกัน

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533, หน้า 14) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การมีความผูกพัน และความซื่อสัตย์ต่อองค์การในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย

ค่านิยมขององค์กรและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนความแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรนั้นไว้

สุวรรณฉิน คณานุวัฒน์ (2536, หน้า 25) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรคือ ทศนคติที่แสดงออกถึงการที่พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรมีความเต็มอกเต็มใจ ที่จะเสียสละความสบายอย่างของตนเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

เบคเกอร์ (Becker, 1960, pp. 32-35) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นสภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ (องค์กร) และสิ่งที่ลงทุนเรียกว่า Side-bet เช่น การศึกษา อายุ สถวนภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้วบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ดังนั้น ระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้น และคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

แคนเตอร์ (Kanter, 1968, pp. 499-517) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรคือ ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะทุ่มเทกำลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย
 สเตียร์ส (Steers, 1977, pp. 45-56) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องด้วยกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์กรมีความมั่นคงต่อไป จากการวิจัยหลายชิ้นของญี่ปุ่นพบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นหัวใจในความสำเร็จขององค์กรในญี่ปุ่นอย่างสำคัญ โดยความผูกพันจะแสดงออกถึงความผูกพันต่องานของเขาอย่างเต็มกำลังความสามารถ และยังแสดงออกของทัศนคติต่องานในรูปแบบของความพึงพอใจในงานด้วย

กรูสกาย (Grusky, 1966, pp. 488-490 อ้างถึงใน พร้อมพรรณ ปีหัตถกิจกุล, 2541, หน้า 10) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของสมาชิกต่อระบบทั้งหมดและมีปัจจัย 2 อย่างที่ทำให้บุคคลยึดติดกับองค์กร คือ

1. รางวัลที่เขาได้รับจากองค์กร
2. ประสบการณ์ที่เขาได้รับจากองค์กร

พรสุข อัสนิเวศน์ (2541, หน้า 61) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

สรายุทธ ปฏิมาประกร (2541, หน้า 62) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึงลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกในความเชื่อและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ เป็นการประเมินองค์การในทางบวก ทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดความรู้สึก เป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

บุแคนัน (Buchanan II, 1974, p. 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ โดยความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเช่นกัน
2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ คือการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

พอร์เตอร์ (Porter, 1974, p. 604) ให้ความหมาย ของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์การ จะรวมความหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานเป็นความเข้มข้นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ โดยความผูกพันนี้ จะมีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป

มาวเดย์, พอร์เตอร์ และสเตริยส์ (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อ

การสร้างสรรค้ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคล ที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีที่จะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตน ให้เกิดประโยชน์และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเสมอ

มาวเคย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, p. 27) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกต้องการที่จะอยู่ และไม่ยอมไปจากองค์การ ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้ หรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ พร้อมทั้งเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การที่เขาปฏิบัติงานอยู่ การพิจารณาว่าบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์การมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวชี้ที่เห็นได้ชัด คือ

1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ กล่าวคือ มีความรักใคร่ ไม่ยอมไปจากองค์การอาจจะเป็นเพราะว่ามีสิ่งจูงใจบางอย่างที่ทำให้เขารู้สึกเสียสละที่จะต้องออกจากองค์การไป เช่น อาจจะเป็นผลตอบแทนในเรื่องเงินเดือน สวัสดิการหรือความก้าวหน้า ความมีชื่อเสียง

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานที่เขาทำอยู่ ผู้ปฏิบัติที่ผูกพันกับองค์การจะมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานที่เขาทำอยู่ กล่าวคือ ปฏิบัติตนไปตามค่านิยมของหน่วยงานนั้น ทั้งนี้เพื่อดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางขององค์การ เช่น ความมีวินัย ซื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ ทหาร ตำรวจ

3. นอกจากความจงรักภักดีต่อองค์การ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหน่วยงานที่เขาทำอยู่จะเป็นปัจจัยของความผูกพันต่อองค์การแล้ว ปัจจัยประการสุดท้าย คือความรู้สึกเกี่ยวกับงาน กล่าวคือ พอใจในงานที่ทำและต้องการให้งานที่ทำบรรลุสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานจะอยู่ในสภาพที่ทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อให้งานสำเร็จแม้บางครั้งจะไม่ได้ค่าตอบแทนก็ตาม

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 1993, p. 198 อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรที่จะคงอยู่ มีส่วนร่วมในองค์การต่อไป และเป็นเครื่องวัดความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคต

→ จากทัศนะของนักวิชาการที่ได้นำเสนอมานี้ สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การพร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์การ และแสดงความจงรักภักดีต่อองค์การ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไป โดยรวมถึงทัศนคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบวกต่อองค์การ (ภรณ์ มหามนต์, 2529, หน้า 95) ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการอยู่รอด และความมี

ประสิทธิภาพขององค์กร หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้ และมีผลทำให้องค์กรอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดี เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้ (Buchanan II, 1974, p. 533)

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า - ออกจากงานของสมาชิกในองค์กร ได้ดี แนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่ บุคคลสนองต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการสนองตอบ ของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้น ความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กร รวมทั้งเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ขณะที่ความพึงพอใจ ในงานเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของ ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจใน งาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของ ผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วครวญนั้นอาจไม่มีผลกระทบต่อความผูกมัดของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวม ทักษะคิดความผูกพันจะพัฒนาขึ้นอย่างช้า แต่จะเป็นไปอย่างมั่นคง ความผูกพันนั้นจะ รวมความพึงพอใจ การลงทุน ทางเลือกอื่นด้วย หมายความว่า การที่คนเรามาทำงานกับองค์กร จะต้องลงทุนทั้งทางวัตถุ และจิตใจ ทั้งภายในภายนอก เช่น ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร อายุงาน แผนงานเกษียณ การฝึกอบรม/พัฒนา และการมีพันธะกับชุมชน เป็นต้น ส่วนทางเลือกที่มีอยู่จะเป็น การประเมินสัมพันธภาพกับองค์กร เช่น เมื่อทางเลือกของงานมีอยู่ต่ำ บุคคลนั้นจะผูกพันกับ องค์กรเพิ่มมากขึ้น ในทางตรงข้ามถ้ามีทางเลือกสูง หรือตลาดแรงงานขาดแคลนมาก ความผูกพัน กับองค์กรจะน้อยลง

2. ความผูกพันในองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ทำงานได้ดีกว่า ผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กร และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความผูกพันในองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับ เป้าหมายที่วางไว้นั่นเอง

4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรัก และความ ผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

5. ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ความสำคัญของความผูกพันที่สมาชิกมีต่อองค์กร สามารถนำไปสู่ ความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ (กรณี มหานนท์, 2529, หน้า 97)

246222

๖๕๘.๓๑๔๒๒
/๑๑๑๑

1. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในระดับสูง

2. บุคคลซึ่งมีความผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไปเพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใส

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่อ งานเพราะเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ อันเนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การด้วยนั่นเอง

กฤษกร ดวงสว่าง (2540, หน้า 29 อ้างถึงใน พิชิก พรหมแก้ว, 2547) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่บุคคลเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ดีให้กับองค์การ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและของบุคคลทำให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการเหมือนกัน และเชื่อว่าบุคคลจะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เมื่อความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองจากองค์การ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การต่ำก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ความผูกพันเป็นองค์ประกอบตัวหนึ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะบอกแสดงถึงความสัมพันธ์อย่างเข้มข้นของแต่ละบุคคลที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแสดงออกต่อองค์การ อีกทั้งยังรวมไปถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละคนในเรื่องของเป้าหมายในการดำรงชีวิตต่อไปในวันข้างหน้าที่มีมาตรฐานของงาน ความผูกพันต่อองค์การจะเกิดต่อเมื่อพนักงานยอมรับเอกลักษณ์ เป้าหมายและระบบค่านิยมขององค์การอย่างเข้มข้นและขยายผลถึงความพยายามในผลประโยชน์ แต่ความผูกพันต่อองค์การไม่สามารถก่อให้เกิดขึ้นได้ทั้งหมดในองค์การ ข้อเท็จจริงอันหนึ่งนั้นมันเป็นประสบการณ์และลักษณะทิศทางของงาน ตัวอย่างเช่น การเลือกทำงานของบุคคลจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ซึ่งเลือกการทำงานนั้น ในการสร้างเอกลักษณ์ของความผูกพันให้มีความคงทนและยาวนาน จะมีองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นกรอบในการอธิบายถึง สิ่งที่จะเป็นส่วนให้เกิดความผูกพันในลักษณะมุมมองแบบหนึ่งของความผูกพันที่เป็นเรื่องของความรู้สึกที่จะนำไปใช้ได้อย่างดี

ทัศนคติ	ความผูกพัน
ความรู้สึกร่วม	อารมณ์ของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ
พฤติกรรม	เป็นผลสืบเนื่อง การรับรู้/ การเสี่ยงที่จะออกไปจาก องค์การของพนักงาน
การรับรู้เข้าใจ	กฎเกณฑ์ ความเข้าใจถึงข้อผูกพันและความรับผิดชอบที่มีต่อ องค์การ

จากแนวคิดทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การไว้มากมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Mayer, 1986) พร้อมทั้งสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดัน ให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ด้วยความรู้สึกร่วมที่เป็นเจ้าขององค์การ แม้มีสภาพแวดล้อมภายนอกมากระทบ จะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์การเปลี่ยนแปลงได้

ปัจจัยที่มีผลของความผูกพันต่อองค์การ

สเตียร์ส และพอร์ทเตอร์ (Steers & Porter, 1983) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การที่นาน แร่จูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา จากการสำรวจข้อมูลพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
2. ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัด และบทบาทหน้าที่ สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ
3. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ระบบขององค์การที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
4. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์การ สามารถพึ่งพาผู้บังคับบัญชาได้ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญเป็นสิ่งที่ มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การ นักวิชาการได้มุ่งสนใจ ที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ แต่ก็ยังมิได้มีการสรุปที่แน่ชัดว่า อะไรบ้างที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ จนกระทั่ง Steers (2001) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยของคณบดี นักวิชาการอื่น ๆ โดยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ สามารถแบ่ง

ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร รวมทั้งนักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 144) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ อายุ เพศ ระยะเวลาทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดค่านิยมต่ออาชีพ
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

อีรีปินิกแอค และอลัทโท (Hrebiniak & Alutto, n.d. อ้างถึงใน พิจิก พรหมแก้ว, 2547) พบว่าตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุด คือ

1. ความพึงพอใจในบทบาท
2. ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในองค์กร
3. ความไม่พึงพอใจอันเนื่องมาจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 36-38) กล่าวว่าไว้ว่าปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร หรือที่เรียกว่า Antecedents of Organizational Commitment อาจจะแบ่งออกได้เป็น 4 พวกใหญ่ ๆ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพในการทำงาน (ถาวรหรือชั่วคราว) ระดับการศึกษา
2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน ความเข้าใจในหน้าที่ หรือ บทบาทในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน
3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ความเป็นเจ้าของกิจการ สมาชิกในองค์กรได้ร่วมในการตัดสินใจ
4. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กร การตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์กรหรือการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสมาชิก ความคาดหวัง ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกกว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม

บารอน (Baron, n.d. อ้างถึงใน พร้อมพรรณ ปีหัตถกิจกุล, 2541, หน้า 21) กล่าวว่า ความผูกพันก็เหมือนกับความพึงพอใจในงาน เกิดจากปัจจัยต่างๆ หลายประการ ได้แก่

1. ตัวงานเอง โดยทั่วไประดับความรับผิดชอบที่สูงกว่า การมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความน่าสนใจและความหลากหลายของงาน มีส่วนทำให้ความผูกพันสูงขึ้นในทางตรงกันข้ามระดับความตึงเครียดและความไม่แน่ชัดในบทบาทจะมีผลทำให้ระดับความผูกพันลดลง

2. ความผูกพันได้รับผลกระทบจากโอกาสที่จะได้รับจากการว่าจ้างงานจากที่อื่น ถ้ารับรู้ว่ามีโอกาสในการหางานอื่นได้มาก และมีทางเลือกที่ต้องการมากขึ้น ความผูกพันในแต่ละบุคคลจะมีแนวโน้มต่ำลง

3. ความผูกพันได้รับผลกระทบจากลักษณะส่วนบุคคลที่หลากหลายด้วย บุคคลที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า หรืออาวุโสกว่าในตำแหน่งงาน และบุคคลที่พึงพอใจกับระดับของผลการปฏิบัติงานของเขามีแนวโน้มว่าจะมีความผูกพันสูงกว่าบุคคลอื่น ในอดีตมีผู้กล่าวว่าผู้หญิงจะมีความผูกพันต่ำกว่าผู้ชาย แต่การค้นพบในปัจจุบันพบว่าไม่เป็นความจริง

4. ความผูกพันต่อองค์กร ได้รับผลกระทบจากปัจจัยอันเกี่ยวกับการจัดการรูปแบบของงานโดยทั่วไป เช่น ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในหัวหน้า พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลงาน และมีความพึงพอใจในองค์กรของตนว่า มีความหวังโยในสวัสดิภาพของพนักงาน บุคลากรจะมีความผูกพันสูง โดยสรุปความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความผูกพันต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีอิทธิพลจากปัจจัยที่แตกต่างมากมาย

ความสำนึกในความรับผิดชอบ การเสียสละ การทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความพร้อมเพรียงของบุคลากรของบริษัทเป็นสำคัญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดได้ดีด้วยความสมัครใจความรู้สึกจงรักภักดีและความผูกพันที่มีต่อองค์กร เพราะหากขาดปัจจัยเหล่านี้แล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายและมีผลกระทบต่อความสำเร็จต่อองค์กร โดยส่วนรวม

อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนการปฏิบัติร่วมของคนในองค์กร รวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น หน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์กร คือต้องแสดงอิทธิพลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร ซึ่งจะต้องเกิดจากการทำงานประสานกันของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เพราะการทำงานให้บรรลุภารกิจขององค์กรต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซท (Sathe, 1985, pp. 25-31 อ้างถึงใน สกาวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 46-48) กล่าวถึงวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กร ดังนี้

1. ความร่วมมือ ความร่วมมืออย่างแท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการออกกฎระเบียบได้ แต่ความร่วมมือที่แท้จริงเกิดจากการที่สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กรถือการแข่งขันกันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดแนวทางเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม หัวใจของการควบคุมก็คือ ความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานของการควบคุมในองค์กรมี 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านการตลาด จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม

3.2 ด้านการปกครอง ใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุม

3.3 ด้านเครือข่าย จะใช้ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกควบคุมถึงแม้กลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้าน ไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้านเครือข่าย เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดขอบข่ายแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. การสื่อสาร เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์กรสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะเนื้อหาสาระมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความผิดพลาดในการสื่อสารก็มักจะมีมากขึ้นเท่านั้น

5. ความผูกพัน บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศและความรู้สึกว่าคุณค่า จะช่วยให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านความเชื่อและค่านิยมที่บุคคลมีร่วมกันในองค์กร

6. การรับรู้ วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์กร อันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษากฎกรรมนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์กรก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เช่นกัน

ดังนั้น หน้าที่หลักที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การประการหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้น จะทำหน้าที่พัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ เสียสละให้กับองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติสำคัญในตัวพนักงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ซึ่ง สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2539) ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงควรมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เห็นประโยชน์ ยอมรับความสำคัญ และเห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า
 2. วิธีการพัฒนาองค์การ จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน มีแผนงานมีความเป็นระบบมากขึ้น
 3. สื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มองอนาคตขององค์การไปยังพนักงานระดับล่างว่า ต้องการให้องค์การบรรลุภารกิจอะไร อย่างไร
 4. เสริมการสื่อสารให้ชัดเจนมากขึ้นด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร และการพูด
 5. สร้างสัญลักษณ์ที่ใช้ร่วมกัน เพื่อยึดเหนี่ยวและทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ
 6. สร้างพิธีการที่สื่อความหมายให้เกิดขึ้น
 7. ฝึกอบรมด้วยวิธีการทางจิตวิทยา เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมโดยอาจจะใช้นักจิตวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ
 8. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกชั้นตอน ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
- ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัย ๆ หนึ่งที่สามารถส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ของวัฒนธรรมคือการมุ่งเน้นในเรื่องการประพฤติปฏิบัติที่คนในองค์การควรกระทำต่อกัน และสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือผู้บริหารควรที่จะตระหนักและเข้าใจถึงลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางและต้นแบบในการยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ทั้งยังส่งผลให้คนในองค์การเกิดความรัก ความผูกพัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อองค์การอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พร้อมพรรณ บีหัตถกิจกุล (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่า

1. พยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีความผูกพันต่อองค์กรและผูกพันต่อวิชาชีพทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ของพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพ

3. พยาบาลที่มีความแตกต่างเกี่ยวกับสถานภาพสมรส ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อเงินเดือนและผลตอบแทน มีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพแตกต่างกัน

4. ไม่พบว่าพยาบาลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพแตกต่างกัน

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่าพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่พนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกา และญี่ปุ่น มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่าตามลำดับ นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย และญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกา อีกทั้งการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่นอีกด้วย

สกวรัตน์ อินทสมบัติ (2543) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 คน พบว่า

1. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูงมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับต่ำ

2. พนักงานที่มีสถานภาพสมรส แผนงาน และอายุงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = .755$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดยพบว่าความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีความสัมพันธ์

ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = -.355$) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = .537, .531, .632, .838$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

4. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ($r = -.214$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดยพบว่า ด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ($r = -.318, -.380$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด

ผลการวิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานชายจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศหญิง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่.01
2. พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไปจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีช่วงอายุอื่น ๆ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่.01
3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทางสถิติที่ระดับ.01 ตามลำดับ คือ ความหลากหลายของงาน ผลป้อนกลับของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เช่นกัน
4. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งประกอบ 4 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ คือ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน
5. ปัจจัยด้านลักษณะงาน ในส่วนของความหลากหลายของงาน และผลป้อนกลับของงาน สามารถสร้างสมการเพื่อทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 17.90
6. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ในส่วนของทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร สามารถสร้างสมการเพื่อทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 19.40

มาริยา ชื่อชัยเจริญ (2548) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท หลักทรัพย์แอดวินชัน จำกัด (มหาชน) พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ด้านการยอมรับในจุดมุ่งหมายขององค์กรแตกต่างกันตามปัจจัยด้านระดับการศึกษา สถานภาพ และตำแหน่งงาน แต่ไม่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ อายุงานและรายได้ต่อเดือน ด้านความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร แตกต่างกันตามปัจจัยด้านระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงานและรายได้ต่อเดือน แต่ไม่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน สำหรับด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร แตกต่างกันตามปัจจัยด้านระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงานและรายได้ต่อเดือน แต่ไม่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และความมั่นคงในการทำงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับคุณค่าของงาน

เออสแทด (Erstad, 2001) ได้ทำกรณีศึกษา ความผูกพันที่เป็นเลิศต่อ The Forte Hotel Group ทั่วโลก 250 สาขา ระหว่างปี 1998-2000 โดยเริ่มปรับ โครงสร้างเกี่ยวกับ Brand ให้มีความชัดเจนมากขึ้นในต้นปี 1998 รวมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในโรงแรมทุกคนทุกสาขา และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับความผูกพันที่เป็นเลิศมากกว่าหนึ่งล้านชั่วโมง ตลอดระยะเวลา 3 ปี ผลที่ได้รับกลับมาในทางบวก คือ พนักงานมีความพึงพอใจ ลูกคามีความพึงพอใจที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความผูกพันที่เป็นเลิศในการทำงาน เพราะพนักงานทุกคนควรมีความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันต่อแผนกงานอื่นที่ไม่ใช่แผนกงานตนเองเท่า ๆ กัน ไม่ว่าจะทำงานกับองค์กรมานานเท่าใดก็ตาม ดังนั้น Forte จึงต้องพยายามสนับสนุนทุกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความผูกพันเพิ่มขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Forte ได้วางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะยาวที่ส่งเสริมการสะท้อนของความผูกพันที่เป็นเลิศ

โทโปลนีทส์กี (Topolny, 2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในยุคของการเปลี่ยนแปลง: บทบาทในการรับรู้วัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ถูกต้องและเหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจบทบาทของวัฒนธรรมและความถูกต้อง โดยการอธิบายความผูกพันของพนักงานและการแสดงพฤติกรรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ขององค์กร การศึกษาในเรื่องของการรับรู้วัฒนธรรมอาศัยแนวคิดของนักวิจัยหลายคน (e.g. Finegan, 2002; Kalliath, Bluedorn, & Strube, 1999 cited in Topolny, 2002) ส่วนการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร อาศัยแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Mayer, 1986) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท Energy สัญชาติแคนาดาเดือนขนาดใหญ่ ทำการเก็บข้อมูล 2 ช่วง ระยะเวลาห่างกัน 7 เดือน ช่วงที่ 1 ได้รับแบบสอบถามกลับ 715 คน (69%) ช่วงที่ 2 ได้รับแบบสอบถามกลับมา 637 คน (59%) ผลการศึกษาพบว่า

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจะสนับสนุนและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน

2. ในช่วงเวลาที่ต่างกัน วัฒนธรรมแบบปกครองกับวัฒนธรรมแบบมีเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์การ

3. การรับรู้วัฒนธรรมแบบสนับสนุนและวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงความผูกพันด้านจิตใจ

4. การรับรู้วัฒนธรรมแบบปกครองกับวัฒนธรรมแบบมีเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์การ แต่จะมีผลมากสำหรับพนักงานที่ชอบรูปแบบวัฒนธรรมแบบนี้

การรับรู้ที่ถูกต้องจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการและความรู้สึกผูกพันของพนักงานให้อยู่กับองค์การและทำงานให้สำเร็จ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจจะลาออกของพนักงานในที่สุดท้าย การพิจารณาในภาพรวมของวัฒนธรรมและความถูกต้องจะมีการเปลี่ยนแปลงในความผูกพันต่อองค์การ มากกว่าแยกปัจจัยกัน

จากการศึกษางานที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่า ในประเทศไทยมีการทำวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันมากพอสมควร ดังนั้นผู้วิจัยเลือกที่จะใช้แนวคิดของฮอฟสตริด ส่วนด้านความผูกพันต่อองค์การแนวคิดที่ได้รับคานิยมเป็นของอัลเลนและเมเยอร์ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดนี้เช่นกันในด้านปัจจัยส่วนบุคคลส่วนมากจะถูกนำมาศึกษาด้วย เช่น เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เป็นต้น แต่ผู้วิจัยเลือกศึกษาเพียง 3 ปัจจัย ได้แก่ เพศ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ และ ตำแหน่งงาน