

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
3. ความผูกพันต่อสถาบันการศึกษา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบัน
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้รับการสถาปนาโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 นับได้ว่าเป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรทางการเกษตรแห่งแรกของประเทศซึ่งถือกำเนิดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม เมื่อ พ.ศ. 2460 ต่อมา ได้ขยายและยกฐานะ ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 4 คณะคือ คณะเกษตรศาสตร์ คณะสหกรณ์ คณะวนศาสตร์ และคณะการประมง จัดหลักสูตรการศึกษา 5 ปี สำหรับปริญญาตรี และ 3 ปี สำหรับอนุปริญญา โดยมีพลเรือโทสินธุ์ กมลนาวิน ในฐานะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2489 สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้พิจารณาว่า ตำแหน่งอธิการบดีควรจะเป็นตำแหน่งประจำ จึงเสนอให้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้งหลวงสุวรรณวาจกกสิกิจ ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2489 เป็นต้นมา ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ดำเนินภารกิจเพื่อสนองนโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาลใน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังขยายวิทยาเขตใหม่อีก 3 วิทยาเขตคือ อยู่ในระหว่างดำเนินการจัดตั้ง คือ วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตลพบุรี และวิทยาเขตสุพรรณบุรี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตามศักยภาพและความต้องการของชุมชนในสาขาวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน มหาวิทยาลัยได้มีการขยายและปรับปรุงหน่วยงาน โดยประกาศราชกิจจานุเบกษา และโดยอนุมัติสภามหาวิทยาลัย (ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2541) จัดตั้งเป็นการภายใน ดังนี้

วิทยาเขตบางเขน ประกอบด้วยหน่วยงานที่ให้บริการด้านการเรียนการสอน 14 คณะวิชา ได้แก่ 1) คณะเกษตร 2) คณะบริหารธุรกิจ 3) คณะประมง 4) คณะมนุษยศาสตร์ 5) คณะวนศาสตร์ 6) คณะวิทยาศาสตร์ 7) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 8) คณะศึกษาศาสตร์ 9) คณะเศรษฐศาสตร์ 10) คณะสังคมศาสตร์ 11) คณะสัตวแพทยศาสตร์ 12) คณะอุตสาหกรรมเกษตร 13) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และ 2 วิทยาลัย ได้แก่ 1) บัณฑิตวิทยาลัย 2) วิทยาลัยสิ่งแวดล้อม

หน่วยงานที่ให้บริการวิชาการ 16 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สถาบันคั่นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร 2) สถาบันคั่นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร 3) สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 4) สถาบันอินทรีจินทรสถิตย์เพื่อการคั่นคว่ำและพัฒนาด้านพืชศาสตร์ 5) สถาบันสุวรรณวาลกกลกิจเพื่อการคั่นคว่ำและพัฒนาปศุสัตว์และผลิตภัณฑ์สัตว์ 6) สถาบันคั่นคว่ำและพัฒนาระบบเกษตรในเขตวิกฤต 7) สถาบันคั่นคว่ำและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม 8) สถาบันวิศวกรรมพลังงาน 9) สถาบันภาษาศาสตร์และวัฒนธรรมศึกษา ราชนครินทร์ 10) สถาบันวิศวกรรมป้องกันอัคคีภัย 11) สถาบันเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 12) สำนักพิพิธภัณฑ์และวัฒนธรรมการเกษตร 13) สำนักการกีฬา 14) สำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 15) ศูนย์พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีรัฐร่วมเอกชน 16) ศูนย์นานาชาติสิรินธรเพื่อการวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และหน่วยงานสนับสนุน 5 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) สำนักทะเบียนและประมวลผล 3) สำนักบริการคอมพิวเตอร์ 4) สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม 5) สำนักหอสมุด

วิทยาเขตกำแพงแสน ประกอบด้วยหน่วยงานที่ให้บริการด้านการเรียนการสอน 5 คณะวิชา ได้แก่ 1) คณะเกษตร 2) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 3) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 4) คณะศึกษาศาสตร์ 5) คณะสัตวแพทยศาสตร์ และ 1 วิทยาลัย คือ 1) บัณฑิตวิทยาลัย

หน่วยงานที่ให้บริการวิชาการ 3 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สถาบันสุวรรณวาลกกลกิจเพื่อการคั่นคว่ำและพัฒนาปศุสัตว์และผลิตภัณฑ์สัตว์ 3) ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพเกษตร และหน่วยงานสนับสนุน 5 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) สำนักหอสมุด

วิทยาเขตศรีราชา ประกอบด้วยหน่วยงานที่ให้บริการด้านการเรียนการสอน 3 คณะวิชา ได้แก่ 1) คณะวิทยาการจัดการ 2) คณะทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 3) คณะวิศวกรรมศาสตร์ศรีราชา และหน่วยงานสนับสนุน 2 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานวิทยาเขต 2) สำนักบริการวิชาการ

วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วยหน่วยงานที่ให้บริการด้านการเรียนการสอน 3 คณะวิชา ได้แก่ 1) คณะทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร

2) คณะวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ 3) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ และหน่วยงานสนับสนุน 2 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานวิทยาเขต 2) สำนักวิทยบริการ

ในปีการศึกษา 2547 มหาวิทยาลัยได้เปิดสอนหลักสูตรการเรียนการสอนจำนวนทั้งสิ้น 280 หลักสูตร ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติเปิดใหม่ 23 หลักสูตร ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีนิสิตทั้งหมด 41,350 คน โดยจำแนกเป็นนิสิตภาคปกติ จำนวน 29,875 คน และนิสิตภาคพิเศษ จำนวน 11,475 คน และมีผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 7,943 คน จำแนกเป็นภาคปกติ 5,728 คน และภาคพิเศษ 2,215 คน จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจำนวนทั้งสิ้น 8,274 คน จำแนกเป็นข้าราชการ จำนวน 3,205 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 535 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 1,523 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 3,179 คน

วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) มีความหมายว่า ธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับในองค์การ แต่เป็นส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งโดยตรง สิวินัย บุญช่วย (2535, หน้า 69-70) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมเป็นแบบของความเชื่อและสิ่งที่คาดหวังต่าง ๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การ จากความเชื่อและสิ่งคาดหวังเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมกาปฏิบัติหรือบรรทัดฐานซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและของกลุ่มองค์การ

วินคินส์ และแพตเตอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1985, p. 267) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

ไชน์ (Schein, 1989, pp. 19-20) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบของข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ซึ่งกลุ่มได้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์การได้ ช่วยให้การทำงานดีขึ้น และจะมีการถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ให้รับรู้ คิด และรู้สึกตามแนวทางนั้น

โรบบินส์ (Robbins, 1990, p. 438) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมสำคัญที่องค์การยอมรับ เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์การแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 1993, p. 471) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของคติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นวิถีปฏิบัติของกลุ่มบุคคลเฉพาะกลุ่มซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น

ลีทวิช วรานูสันติกุล (2540, หน้า 33) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การว่าคือ วิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 33) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีระเบียบแบบแผน อันเกิดจากการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

กูตเน็ค (Gutknecht, 1982, pp. 22-47) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย

3 ประการคือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เป็นเครื่องผูกมัด วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 27-29) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การตามความเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ไว้ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว วิถีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัล และวิถีปฏิบัติที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าบุคลากรเรียนรู้เข้าใจ และยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง บุคลากรก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือ ความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่เข้าใจในความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ดังที่ทราบมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์การส่วนใหญ่แล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานต่าง ๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติใ้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย วิธีการทำงาน

สรุปได้ว่า หน้าที่วัฒนธรรมองค์การ จะช่วยให้เรามีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การดีขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่กระทำจนกลายเป็นนิสัยและ

ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การโดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ ช่วยในการจัดระเบียบองค์การ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ รวมทั้งสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ ให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติรับบทบาทเฉพาะของตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และช่วยผลักดันกำลังของสมาชิกเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อัลเวสสัน (Alvesson, 1989, pp. 4-18) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร วิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
 2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
 3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
 4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
 5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
 6. มีบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย
- ทั้งนี้ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988, p. 103) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่า ในทุก ๆ องค์การย่อมมีหลักประเพณีปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลในองค์การนั่นเอง จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ ฉะนั้น ในการบริหารงานของ

องค์การจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การ และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมขององค์การ มีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ซึ่ง เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988, p. 103) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School's History) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน
2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกัน จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง
3. ค่านิยม (Values) คือสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ
4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่องหรือลงโทษ
5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์การมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงานและบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมา โดยการเรียนรู้และรับเอาเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะเกิดขึ้นที่ละเล็กละน้อยสม่ำเสมอและ กลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์การมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมา

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

เพียร์เซย์ (Pheysey, 1993, pp. 1-190) ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมต่อปัจจัยเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผนและลักษณะการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในระดับบุคคลและขององค์การ สรุปได้คือ วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่าร่วมที่ผูกสมาชิกไว้ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์การ และทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการสั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยวัฒนธรรมมักมีกระบวนการที่เริ่มมาจากตัวบุคคล โดยอาจเป็นคนใดคนหนึ่ง อาจเป็นผู้นำหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะคิดค้นหรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้ กลายเป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่กลุ่มแนวร่วมได้สร้างขึ้น และค่านิยมจะถูกเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์การ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง โดยละเอียดเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ย่อมเกิดปัญหาในการดำเนินการ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกลและเข้าใจในเงื่อนไขของการปรับเปลี่ยนองค์การ จะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นตัวกำหนดทางเลือกในการพัฒนาองค์การ และในอีกแง่หนึ่งวัฒนธรรมองค์การจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การแข่งขันกับคู่แข่ง และการมีผลผลิตที่มีคุณภาพ

เฮลลริเกิล (Hellrigel, 1995, p. 479) ได้สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้เป็น 4 ประการ คือ

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์การนั้น ๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา
4. วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์การได้หลายประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิก จะรับรู้ยึดถือร่วมกัน และเป็นการกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง เป็นเครื่องมือที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรขององค์การ

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผน ให้สมาชิกในองค์การ ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติว่าควรเป็นในลักษณะใด อันจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

ดัชนีของวัฒนธรรมองค์การ

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 50-51) พบว่าดัชนีวัฒนธรรมของ โรงเรียนที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมบุคคล มี 10 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization Purposes) ภายในองค์การควรมีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงถึงความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์การ จะต้องเข้าใจความมุ่งประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

คาสท์ และ โรเซนสไวค์ (Kast & Rosenzweig, 1985, p. 179) ได้ให้ความหมาย เป้าประสงค์ไว้ว่า เป็นความปรารถนาในอนาคตซึ่งบุคคล คณะบุคคลหรือองค์การมุ่งพยายาม จะทำให้สำเร็จ โดยนัยนี้เป้าประสงค์จึงหมายถึงงานที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ การกิจ ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย สิ่งที่กำหนดให้และเวลาที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532, หน้า 121) กล่าวถึงความสำคัญของอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์ หรือปรัชญาของโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ 1) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน เป็นตัวการที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ กฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ตามความเหมาะสม 2) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน เป็นตัวชี้นำองค์การ เป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมีเหตุผล มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการร่วมแรงร่วมใจ กันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บังเกิดผลตามอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน 3) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน เป็นสิ่งที่จะช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์การ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถจะยึดถืออุดมการณ์ หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน เป็นพื้นฐานขององค์การกระจายอำนาจ

เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ เข้าใจและยอมรับอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนแล้วจะสามารถทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ 5) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 164-165) ได้อธิบายถึงหลักต่าง ๆ ในการกำหนดอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน ไว้ดังนี้ 1) กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ควรต้องมี ส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ให้อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ 2) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนที่ระบุอย่างชัดแจ้งและเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนที่ตั้งขึ้น จะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ 4) อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นจะต้องไม่สูงหรือยากเกินไปและก็ไม่ง่ายจนเกินไป หากแต่จะต้องสมเหตุสมผล 5) การจัดทำอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนจะต้องให้สมาชิกขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าความมุ่งหมายจะต้องเป็นที่เข้าใจได้และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้องอีกด้วย

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538, หน้า 41) ได้สรุปว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนนั้น ควรให้ครูอาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนได้ช่วยกันกำหนดและประชาสัมพันธุ์ให้ทุกคนได้ทราบ

สรุปในการกำหนดความมุ่งประสงค์ขององค์กรนั้น ควรคำนึงถึงสภาพปัญหาขององค์กร และการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์ขององค์กร เพื่อมุ่งใจให้บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีประสิทธิภาพ

2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรพิจารณาอย่างรอบคอบต่อการโอนอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 35) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการมอบอำนาจให้หัวหน้าชั้นรองลงไปมีความจำเป็น คือ ประการแรก การมีแต่ความรับผิดชอบโดยไม่มีความอำนาจที่จะกระทำ ย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ประการที่สอง หากไม่มีการมอบอำนาจไป หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดควรจะเป็นผู้ทำงานเพียงคนเดียวย่อมเป็นไปได้ ถ้าหน่วยงานนั้นใหญ่เกินกว่าที่คนเดียวจะ

สามารถควบคุมดูแลได้ทั้งหมดในขณะเดียว ประการที่สาม การมอบอำนาจเป็นการเตรียมผู้น้อยให้กลายเป็นผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาในวันข้างหน้า เป็นการเตรียมงานให้แก่ผู้ที่จะมีช่วงการบริหารงานในกาลต่อไปเพื่องานของหน่วยงานนั้น ๆ จะได้ดำเนินไปได้ราบรื่นโดยไม่สะดุดหรือขาดหายไป

พรณี ช.เจนจิต (2538, หน้า 521) กล่าวว่าแรงจูงใจอย่างหนึ่งของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะควบคุมสิ่งที่จะมีอำนาจเหนือตน มนุษย์จะมีความพึงพอใจ ถ้ารู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการรับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 32) กล่าวว่า การมอบอำนาจเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยความรอบคอบต่อการโอนอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ การมอบอำนาจให้เพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลง จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ช่วยลดภาระ และการบริหารงานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

แคนเตอร์ (Kanter, 1977 citing Wilson & Laschinger, 1994, pp. 39-47) ศึกษาวิจัย พบว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะต้องถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงอำนาจและโอกาสซึ่งจะเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอำนาจและโอกาสเชื่อมโยงอยู่กับตำแหน่ง หากโครงสร้างในองค์การไม่เชื่อมโยงบุคคลกับตำแหน่งก็ไม่สามารถเข้าถึงอำนาจได้ และบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาสสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าซึ่งจะแสดงความสามารถในการใช้ความรู้และทักษะทำงานให้เกิดผลิตผลสูงสุด เมื่อบุคคลรู้ว่าตนมีโอกาสดิบ โตและพัฒนาเข้าก็จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงว่า เขาได้ลงทุนกับองค์การและการลงทุนของบุคลากรเป็นการแสดงพฤติกรรมของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การปรารถนาความก้าวหน้า เห็นคุณค่าของตนเองสูง ส่วนบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาสดำต่ำจะไม่สนใจองค์การและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์และไม่เห็นคุณค่าของตนเอง

สรุปการเพิ่มอำนาจเป็นการมอบหมายกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ พร้อมทั้งให้โอกาสบุคลากรในการรับข้อมูลข่าวสาร ได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์การ เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน

3. การตัดสินใจ (Decision Making) ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์การ พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการ

ตัดสินใจให้มากที่สุด การตัดสินใจถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารที่ต้องใช้ เหตุและผลในการพิจารณาวิเคราะห์หาทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ

ลิฟาม และโฮท์ (Lipham & Hoeh, 1974, pp. 163-164) กล่าวว่า การตัดสินใจของครูใหญ่ มี 3 แบบ คือ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ การตัดสินใจของครูใหญ่ส่วนใหญ่จะเป็น การตัดสินใจแบบนี้ อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ ครูใหญ่ต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออก เปิดโอกาสและส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบฉวยโอกาสขึ้นในการทำงานร่วมกับนักเรียนและคณะครู ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์เกิดขึ้น 3) การตัดสินใจ เกี่ยวกับการประนีประนอม ครูใหญ่จำเป็นต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความ แตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรมความคาดหวังในบทบาทที่ต้องแสดง หรือข้อขัดแย้งที่เกิดจาก ความสนใจเฉพาะบุคคล ครูใหญ่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้ เพราะถ้าเกิด ความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานจะกระทำไม่ได้ลำบาก

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2538, หน้า 28-29) กล่าวว่า ครูสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่ง จะก่อประโยชน์ดังนี้คือ 1) การวางนโยบาย ซึ่งจะเป็นอย่างที่ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นของครูในโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูก่อให้เกิดความ พึงพอใจในวิชาชีพครู 3) ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักและ ที่ยอมรับของครูในโรงเรียน 4) ครูไม่ได้คาดหวัง หรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอ ไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้ 5) บทบาทหน้าที่ของครู และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา 6) ทั้องค์ประกอบ ภายในและองค์ประกอบภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของครู 7) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเกิดผลลัพธ์ ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นไรที่ครูควรจะเข้าไปมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 119-122) กล่าวถึงข้อดีในการตัดสินใจโดยกลุ่มสรุปได้ดังนี้ 1) กลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว บุคคลต่าง ๆ จะมี ข้อมูล ความเห็นและทัศนคติที่แตกต่างกัน ถ้าสิ่งเหล่านี้ถูกใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมจะดีกว่าบุคคล 2) การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ให้มากขึ้น ในการตัดสินใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจแสดงความคิดเห็นที่อาจจุดชนวนความเห็นของ บุคคลอื่นได้ 3) การตัดสินใจโดยกลุ่มจะนำไปสู่การยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ผลที่ตามมาคือ

การดำเนินการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วจะมีแนวโน้มเข้ากับการตัดสินใจ และมีแรงจูงใจนำมาตัดสินใจไปปฏิบัติมากขึ้น ในกรณีดังกล่าวจะมีความสำคัญเมื่อการยอมรับมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ

ส่วนข้อจำกัดในการตัดสินใจโดยกลุ่ม สรุปได้ดังนี้ 1) กลุ่มใช้เวลาตัดสินใจมากกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหาและเลือกทางเลือกได้เร็วกว่ากลุ่ม 2) เมื่อบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่ม ที่มีความขัดแย้งสูงอย่างลึกซึ้งแล้ว สมาชิกของกลุ่มจะพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรภาพไว้เป็นอย่างมาก ความขัดแย้งจะถูกหลีกเลี่ยงเสมอ ความสุขของกลุ่มจะมีความสำคัญมากกว่าการตัดสินใจที่ดี การให้ความสำคัญกับความสามัคคีของกลุ่มจะเกิดความคิดของกลุ่มดังต่อไปนี้ 1) การอภิปรายของกลุ่มจะจำกัดอยู่ที่ทางเลือกให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 2) กลุ่มไม่ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงภัยและข้อเสียของทางเลือกที่ริเริ่มขึ้นมาอย่างรอบคอบ 3) กลุ่มไม่ได้พิจารณาข้อดีของทางเลือกที่ไม่เห็นด้วยที่ริเริ่มขึ้นมาอย่างรอบคอบ 4) กลุ่มจะใช้เวลาพยายามน้อยมากในการหาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก 5) กลุ่มจะแสดงความสนใจและอภิปรายความเห็นต่าง ๆ ที่สนับสนุนทางเลือกที่กลุ่มพอใจ กลุ่มจะละเลยข้อเท็จจริงและความเห็นที่ขัดแย้ง

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ เป็นภาวะที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของการตัดสินใจมีเป้าหมายหรือจุดหมายที่สำคัญ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และการตัดสินใจที่ดีส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพก็คือ การตัดสินใจที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสตัดสินใจด้วย ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจบางครั้ง อาจเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีข้อมูลโดยละเอียด รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้น

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

ไวลส์ (Wiles, 1953, pp. 46-47 อ้างอิงจาก อัจฉรา สุวรรณ, 2536, หน้า 33) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานด้วย การได้รับความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงานที่เกิดขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย 1) ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกันและเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน 3) ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์ 4) ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่ง

โรงเรียน โดยการขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538, หน้า 521) กล่าวว่า โรงเรียนใดสามารถทำให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำในสิ่งที่เหมาะสมถูกต้อง จะเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนได้มากเพราะจะทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า มีความสงบสุข มั่นคง ปลอดภัย มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งในด้านวัตถุ สิ่งของ เงินทอง ตลอดจนแรงงานต่าง ๆ การดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย ทั้งนี้เพราะครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าของโรงเรียน

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 130-131) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มไว้ 4 ประเภท คือ 1) ภัยคุกคามจากภายนอก (External) หมายถึง แรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มจะเพิ่มขึ้นเมื่อกลุ่มมีอุปสรรค หรือศัตรูร่วม (Common Enemy) ที่คุกคามการดำรงอยู่ของกลุ่ม 2) ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม (Group History) คือ ประวัติความเป็นมา ประสบการณ์ที่พบเป็นประจำและความท้าทายที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม จะถูกเรียนรู้ ค่อย ๆ ซึมซับ และถ่ายทอดกันจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมและประเพณีภายในกลุ่ม ซึ่งจะมีส่วนเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มและช่วยเหลือกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ 3) เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกัน (Interdependent Goal) บุคคลแต่ละคนจะมีเป้าหมายส่วนตัวในการรวมกลุ่ม ดังนั้นการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกและของกลุ่มจะเพิ่มความจำเป็นที่สมาชิกต้องพึ่งพาอาศัยกันภายในกลุ่ม เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและของส่วนรวม 4) การบรรลุเป้าหมาย (Accomplishment) ความสำเร็จหรือผลงานที่น่าชื่นชมจะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มขึ้น เนื่องจากความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลุ่ม จะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนร่วมงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจขึ้น

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขวัญและกำลังใจของบุคลากรทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วย ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบองค์การควรสำรวจขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเสมอ และขณะเดียวกันผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดองค์การเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรของแท้จริง พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าขององค์การมากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ ให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานได้ตามความต้องการ และเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดี เป็นการสร้างความไว้วางใจต่อการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2532, หน้า 732-733) กล่าวว่า การไว้วางใจ คือ การยอมรับบุคคลอื่น เป็นการลดความกระวนกระวายและความกลัว สร้างขึ้นมาโดยการยอมรับของบุคคลอื่น

ความไว้วางใจเกิดจากความเชื่อมั่นในกันและกัน เป็นความศรัทธาและยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ของกันและกัน ส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่น ดังที่ เทเตอร์ และฮอย (Tater & Hoy, 1988, pp. 17-24) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเรื่องความไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 1,083 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา พบว่าการส่งเสริมสุขภาพและความไว้วางใจในกันเป็นสิ่งสำคัญของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ จะทำให้องค์การมีบรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธภาพของระบบสังคม และความสัมพันธ์ที่ดีของสังคมในโรงเรียนจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป การที่องค์กรจะมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร โดยมีผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจปฏิบัติงานและเชื่อว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการแล้วผลงานจะออกมาดีมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

6. คุณภาพ (Quality) องค์กรควรคำนึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์กร เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ฮันท์ (Hunt, 1979, p. 1) กล่าวว่า คุณลักษณะของตัวบุคคลจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กร ซึ่งจะดีขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของบุคคลในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ครูปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลโดยมีสิ่งจูงใจเป็นแรงผลักดัน และมีบรรยากาศที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

สมยศ นาวีการ (2533, หน้า 102) ได้กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงานอย่างมีคุณภาพว่า พนักงานระดับล่าง ๆ จะถูกมองว่าเป็นสาเหตุเป็นต้นตอของคุณภาพและประสิทธิภาพ พวกเขาจะถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันจะถูกกระตุ้นแทนที่จะถูกระงับ การก้าวไปข้างหน้าด้วยการเห็นพ้องต้องกันจะสร้างความไว้วางใจ และความรู้สึกแบบครอบครัวเพิ่มแรงจูงใจ และเพิ่มทั้งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538, หน้า 55) สรุปว่า การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความมีคุณภาพ โดยที่โรงเรียนจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของครู อาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่าย ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูอาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความมีคุณภาพ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่องค์กรเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใน

องค์การ รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในองค์การ

7. การยอมรับ (Recognition) องค์การควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลใน องค์การในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

เบรช (Brech, 1966, p. 506) ได้ให้ทัศนะว่า การยอมรับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์ ส่วนในโรงเรียนผู้บริหารควรยอมรับในความคิดเห็นของครู ซึ่งจะทำให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นภายนอกโรงเรียน เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะเป็นผลให้ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์

มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 50-56) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการ 5 ขั้น ที่เรียกว่า Maslow Needhierarchy Theory สรุปได้ว่า การจูงใจของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับความต้องการ 5 ประการ ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง 3) ความต้องการทางด้านสังคม 4) ความต้องการการยอมรับในสังคม 5) ความต้องการความสำเร็จในสังคมขององค์การก็เช่นเดียวกัน บุคลากรทุกฝ่ายต้องการความยอมรับนับถือจากคนอื่น

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 36) กล่าวโดยสรุปว่า การยอมรับและเห็นถึงคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกันจะก่อทัศนคติและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การยอมรับเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นในสังคม

สรุปได้ว่า การยอมรับและเห็นถึงคุณค่าความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน การรู้จักมองส่วนดีของกันและกันจะก่อทัศนคติและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นในองค์การ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

8. ความเอื้ออาทร (Caring) องค์การควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ซึ่งสามารถนำหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อแสดงความเอาใจใส่ต่อกันและกัน

เริงชัย หมื่นชนะ (2535, หน้า 86-87) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้ คือ 1) รู้จักควบคุมตนเอง เช่น ไม่โมโหคุณเฉียว ไม่หลงอำนาจ ไม่ตัดสินใจในเวลาโกรธ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง 2) รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน

รู้จักให้การยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อเขาทำดี เห็นใจในความยากลำบากของเขา 3) รู้จักให้รางวัลมากกว่าการทำโทษ หลีกเลี่ยงการข่มขู่ 4) รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ เช่น หลีกเลี่ยงการตำหนิต่อหน้าคนอื่น ฟังความเห็นก่อนวิพากษ์วิจารณ์ หรือดำเนินด้วยอาการสุภาพ ไม่ตำหนิเวลาโกรธ 5) รู้จักฟังฟังให้มาก พูดเท่าที่จำเป็น แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจฟังเพื่อหาข้อยุติมิใช่เพื่อขัดแย้งหรือจับผิด 6) รักษาผลประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน ใครดีพยายามสนับสนุนอย่ากีดกัน ใครเดือดร้อนพยายามหาทางช่วยเหลือ เอาใจใส่ทุกข์สุขส่วนตัวและครอบครัวของเขบ้าง 7) มอบงานให้เหมาะสมกับคน คำนึงถึงว่าทุกคนมีความสามารถควรใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานในสิ่งที่เขามั่นใจว่าทำได้ 8) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ จึงควรให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนการศึกษา

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538, หน้า 58) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความดูแลเอาใจใส่เพื่อสร้างความจงใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ถ้าหากบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงสภาพบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนอีกด้วย

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 37) กล่าวโดยสรุปว่า ความเอื้ออาทร เอาใจใส่ดูแลและก่อให้เกิดความกตัญญูรู้คุณ รู้สึกประทับใจและเกิดความรักความผูกพัน มีน้ำใจและพร้อมที่จะสละแรงกายแรงใจเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป องค์การควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานพร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของครูและบุคลากรในองค์การ และบุคลากรในองค์การทุกคนควรมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งความเอื้ออาทรที่ทุกคนมีต่อกัน จะก่อให้เกิดความรักความผูกพันห่วงใยกันและกัน ยินดีจะเสียสละเพื่อความสำเร็จของงานในองค์การ

9. ความเป็นเอกภาพในองค์การ (Integrity) องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

สถิต วงษ์สวรรค์ (2529, หน้า 378) กล่าวว่า การสร้างความเป็นเอกภาพเป็นหน้าที่สำคัญของการศึกษา ผู้รับผิดชอบทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งระดับใด จะต้องให้ความสำคัญในความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งในคำพูดและการกระทำ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานตลอดจนความยุติธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีความเป็นเอกภาพดีจะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันลึกซึ้ง ก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อ

กันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการแสดงความรักใคร่สนิทสนมใกล้ชิดกัน การให้รางวัลและการลงโทษต่อสมาชิกทุกคนอย่างถูกต้องยุติธรรมและเสมอหน้ากัน ตัดสินเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยใช้เหตุผล มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 38) กล่าวว่า ศักดิ์ศรี ความเป็นเอกภาพของโรงเรียนและบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำของบุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งใดก็ตาม ทั้งนี้เพื่อเป็นบรรทัดฐานและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร ขจัดความน้อยเนื้อต่ำใจที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียน เพราะถ้าโรงเรียนมองเห็นคุณค่าของศักดิ์ศรีและความเป็นเอกภาพรวมทั้งคุณค่าของความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกมั่นคง ก่อให้เกิดความสุขในการที่จะร่วมมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) องค์การควรเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับ ความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

พวงรัตน์ วิเวกานนท์ (2537, หน้า 250) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมมีความเชื่อมั่นในความดีความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างจริงใจจึงสามารถนำส่วนดีและความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538, หน้า 58) กล่าวว่า ในด้านความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานนี้ โรงเรียนควรให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติของครูอาจารย์ในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับ ความมุ่งหมายและค่านิยมของโรงเรียน

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 38) กล่าวว่า บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกลักษณะ ท่าทางการแสดงออกและความสามารถเฉพาะ หากโรงเรียนมองเห็นและให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ในทักษะและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคคลให้เข้ากับอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียนแล้ว จะเป็นการหล่อหลอมนำความแตกต่างที่หลากหลายนี้ไปสู่การร่วมมือทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร เป็นการต้องการให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ รูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างของแต่ละคน หากองค์กรมองเห็นและให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่น และผสมผสานความแตกต่างดังกล่าวของแต่ละบุคคลให้เข้ากับอุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือปรัชญาขององค์กรแล้ว จะเป็นการหล่อหลอมนำความแตกต่างที่หลากหลายนี้ไปสู่ความร่วมมือทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

จึงกล่าวได้ว่า การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะที่เห็นเด่นชัด ซึ่งเป็นฐานที่มาแห่งความเข้าใจร่วมกัน และแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยการหล่อหลอม และผสมผสานกันเป็นภาพรวมแห่งวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นที่รวมของหน่วยงานทางวิชาการระดับสูง ซึ่งรวมกลุ่มด้วยเครือข่ายต่าง ๆ กัน เช่น ตามลักษณะงานที่ทำตามความสนใจที่มีร่วมกัน ตามสถานที่ปฏิบัติงาน ตามสาขาวิชาที่เรียน หรือ ได้รับการฝึกอบรม ฯลฯ องค์กรประเภทนี้ ซาโตว (Satow, 1975, pp. 526-531) ถือว่าเป็นองค์กรที่เน้นการใช้เหตุผลเชิงค่านิยม (Value-Rational Organization) คือ สมาชิกมีความเชื่ออย่างแท้จริงในค่านิยมขององค์กรที่ยังประโยชน์ให้กับตนเอง มีอิสระในโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามค่านิยม การอ้างอิงในองค์กรขึ้นอยู่กับค่านิยมหรือปทัสถานของความเชื่อ ตามคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ดิล (Dill, 1982, pp. 303-320) จึงได้พิจารณาการบริหารว่าสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร โดยยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรม ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเชื่อที่ไม่ต้องหาความจริงมาพิสูจน์ (Myth) สัญลักษณ์ (Symbol) และพิธีกรรม (Ritual) ดังนั้นคุณลักษณะอย่างหนึ่งในการบริหารสถาบัน คือ การบริหารความหมายและการบูรณาการทางสังคม การบริหารความหมาย ได้แก่ การร่วมใช้ความเชื่อและลักษณะประเพณีขององค์กรตามองค์ประกอบที่กล่าวถึงข้างต้นมาเป็นหลักในการประสานความเข้าใจและควบคุมความจงรักภักดี การผูกพันยอมรับเป็นหน้าที่และการสร้างเอกลักษณ์ ส่วนการบูรณาการทางสังคม หมายถึง การสร้างความผูกพันยึดเหนี่ยว (Bond) ทางสังคมภายในองค์กร โดยใช้กลไกการสื่อสารทำความเข้าใจกันในหมู่คณะ และการส่งผลย้อนกลับ (Feedback) ในกิจกรรมของส่วนรวม ส่งเสริมการเรียนรู้กระบวนการของสังคมของปัจเจกบุคคลให้เข้ากับระบบความเชื่อขององค์กร และสนับสนุนกิจกรรมร่วมกันระหว่างหมู่คณะ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา กล่าวได้ว่าเริ่มต้นจาก คลาร์ก (Clark, 1970) ได้ศึกษาถึงเรื่องราวเกียรติคุณของสถาบัน (Organizational Saga) โดยศึกษาจากสถาบันการศึกษาในสหรัฐอเมริกา 3 แห่ง คือ วิทยาลัย Antioch, Reed และ Swarthmore โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารประวัติความเป็นมาและการพัฒนาการวิทยาลัย ร่วมกับการสัมภาษณ์คณาจารย์

เกี่ยวกับเรื่องราวสร้างสรรค์ในอดีตของสถาบัน สำหรับเรื่องราวเกียรติคุณของสถาบัน หมายถึงความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสำเร็จเฉพาะเรื่องในกลุ่มที่จัดตั้งเป็นทางการแล้ว โดยรากฐานจากคุณูปการทางประวัติศาสตร์ขององค์กร ทำให้เกิดการผูกพันยึดเหนี่ยวทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้ที่เชื่อถือจะมีความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจและแสดงความมีเอกลักษณ์ตามเรื่องราวความสำเร็จนั้น ๆ คลาร์ก (Clark, 1972, pp. 178-184) นอกจากนั้น คลาร์ก ยังอธิบายถึงบทบาทของความเชื่อและความจงรักภักดีในองค์กรของวิทยาลัยที่ช่วยสร้างเสริมการพัฒนาวิชาการ

มัสแลนค์ (Masland, 1985, pp. 157-158) ขอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมคล้าย ๆ กับ คลาร์ก และคิด ที่กล่าวมาแล้ว เข้าจึงเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะเรื่องราวที่จัดเป็นเรื่องราวรวมเกียรติคุณของสถาบัน (Institutional Saga) ลักษณะผู้นำหรือวีรบุรุษในองค์กร (Organizational Heros) สัญลักษณ์ในองค์กร (Organizational Symbols) พิธีกรรมในองค์กร (Organizational Rituals)

สำหรับ แชฟฟี และเทียน (Chaffee & Tierney, 1988, pp. 2-210) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยเน้นที่ภาวะผู้นำของสถาบันในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยประเภทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา โดยมีกรอบความคิดทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้าง และสิ่งแวดล้อมที่กำหนดภายใต้บริบทของเวลา สถานที่ และการสื่อสารทำความเข้าใจเข้าทั้งสองได้อธิบายลักษณะการนำและการใช้กุศโลบายของอธิการบดีในสถาบันแต่ละประเภท และสรุปเสนอแนะสิ่งที่ผู้นำทางการบริหารควรจะทำ

คาเมรอน และเอตทิงตัน (Cameron & Ettington, 1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทั่วไปพบว่า มีการโยงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Cultural Strength) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร ในเมื่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Cultural Strength) หมายถึงการมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน (Conformity) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) หมายถึง ความสอดคล้องเข้ากันได้และควรมีลักษณะเหมือน ๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม เข้าทั้งสองได้เสนอผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรม ได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละแบบนี้จะมีแบบของผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์กร (Bonding) และลักษณะสำคัญของกุศโลบายขององค์กร (Strategic Emphasis) แตกต่างกันไป โดยมีงานวิจัยยืนยันความสอดคล้องกันของลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ คาเมรอน และ

เอทิงตัน ได้นำวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ไปตรวจสอบกับองค์การของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยเป็นแบบครองคร้วมากที่สุด รองลงไปคือแบบราชการ แบบการเฉพาะกิจ และแบบกลไกตลาด ตามลำดับ

ความผูกพันต่อสถาบันการศึกษา

ความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากบุคคลในองค์การที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะเป็นผู้ที่อุทิศแรงกายและแรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเต็มความสามารถ การที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่ออุดมการณ์ของบุคคลในองค์การได้รับการตอบสนองจากองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การคงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับ ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การนั้น มีการแสดงออกมาได้ทั้งในรูปของทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การ ไว้ดังนี้

สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเข้มข้นของความสัมพันธ์ของพนักงานแต่ละคนที่เข้ากันได้เป็นอย่างดี รักองค์การหรือผูกพันกับองค์การอย่างลึกซึ้ง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับองค์การในองค์การหนึ่งเพียงองค์การเดียวกันนั้น

พอร์ทเตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974, pp. 603-609) ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การบ่งชี้ออกมาในรูป

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ
3. มีความเชื่ออย่างแน่อน และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์การ

พอร์ทเตอร์ และสมิธ (Porter & Smith, 1970 citing Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27) ให้นิยามความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ จากแนวคิดนี้ได้แสดงว่าความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบพฤติกรรม 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ โดยบุคคลมีความเชื่อถือ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ รวมทั้งมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายขององค์การ รวมถึงรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของตนกับเป้าหมายขององค์การมีความคล้ายคลึงสอดคล้องกัน ดังนั้นบุคคลกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในระดับสูง

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กร โดยบุคคลยินดีทุ่มเทความรู้ความสามารถทั้งหมดเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้อาจไม่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า รวมถึงการเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์แก่องค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (Membership) โดยบุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและไม่ต้องการทำงานในองค์กรอื่น แม้องค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนมากกว่า เนื่องจากมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

บิวแคนัน (Buchanan, 1974, pp. 533-546) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นความพึงพอใจของบุคคลในการยึดมั่นกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความอยากได้ขององค์กรมาเป็นของตัวเองหรือความต้องการที่จะให้ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมี 3 ลักษณะคือ

1. การแสดงตน (Identification) หมายถึง ความภูมิใจในองค์กร และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) หมายถึง ความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

เชนดอน (Sheldon, 1971, p. 143) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันองค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จเร นาคว (2544, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่บุคลากรมีต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อ ยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร มีความพร้อมและตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความห่วงใย ในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกเป็นพฤติกรรม โดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ผลที่ได้รับจากความผูกพันต่อองค์การ

แองเกิล และเพอร์รี่ (Angle & Perry, 1981, pp. 1-14) ศึกษาพบว่า หากสมาชิกในองค์การไม่มีความผูกพันต่อองค์การแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำหรือไม่มีเลย
3. ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่า

บาร์อน (Baron, 1986, p. 165) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1. เมื่อใดที่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานแต่ละคนมีระดับสูง อัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจะต่ำ
2. ความผูกพันต่อองค์การที่สูงจะมีผลทำให้บุคคลอยากค้นหางานอื่นน้อยลง
3. ความผูกพันในองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพยายามและคุณภาพในการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การของเขาจะมีความพยายามอย่างมากและเต็มใจลงทุนเพื่อองค์การนั้นคือ ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาจะดีขึ้น

ลูธันส์ (Luthans, 1992, p. 125) จากการวิจัยจะพบว่า การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ จะมีผลในทางที่ดีต่อองค์การ ดังนี้

1. อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ
2. การมาทำงานสายลดลง
3. อัตราการขาดงานลดลง
4. ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดี เนื่องจากที่สมาชิกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ ไม่เปลี่ยนงานโดยง่ายหรือลาออก มีความตรงต่อเวลาในการทำงาน ตลอดจนมีความทุ่มเทให้กับงาน เสียสละ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สเติร์ และพอร์ทเตอร์ (Streers & Poter, 1983, pp. 443-451) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบที่พบว่ามียุทธวิธีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ การปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาท ได้แก่ ปฏิบัติงานที่มีคุณค่ามีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับองค์การ
3. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
4. บรรยากาศในงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์การ ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญเป็นสิ่งที่มียุทธวิธีผลในการบวกกับความผูกพันต่อองค์การกล่าวไว้ว่า นอกจากคุณลักษณะส่วนตัวและโครงสร้างขององค์การแล้ว พฤติกรรมบริการก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคลอีกด้วย

บาร์อน (Baron, 1986, pp. 163-164) กล่าวถึงมูลเหตุแห่งความผูกพันต่อองค์การว่าเกิดจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ความมีอิสระในงาน และหากเป็นงานที่น่าสนใจ มีความหลากหลายจะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์การ ในทางกลับกัน หากงานมีความสับสน สร้างความเครียดจะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์การลดลง
2. โอกาสและทางเลือกใหม่ในการทำงาน หากบุคคลรับรู้ว่าตนเองมีโอกาสดำเนินงานใหม่ และมีทางเลือกที่น่าสนใจ จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์การต่ำ
3. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ที่มีอายุมากขึ้น มีความอาวุโสในงาน ตำแหน่งงานสูง มีความพึงพอใจในงานของตน จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง
4. การปฏิบัติต่อสมาชิกใหม่ขององค์การ การที่บุคคลที่พอใจในสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา การประเมินผลที่ยุติธรรม การรับรู้ขององค์การใส่ใจในสวัสดิการของพนักงาน จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การสูง

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้านไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และปฏิกริยาของหัวหน้างาน เช่น การรู้สึกว่าองค์การสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการ

บริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์การให้รางวัลภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง ในระยะเริ่มแรก เพราะมันคล้ายกับเป็นเครื่องวัดการลงทุนในองค์การระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ การลงทุนในอาชีพและทักษะที่เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาอาศัยขององค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร กล่าวคือความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดสัญลักษณ์ของพันธะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม การพึ่งพาอาศัยขององค์การและการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้เกิดความรู้สึกถึงหน้าที่ทางจริยธรรมตอบแทนต่อองค์การ ในทางตรงกันข้ามหน้าที่อาจแลกเปลี่ยนกับความผูกพัน เพราะลักษณะงานที่ชอบของแต่ละบุคคลไม่น่าจะเหมือนกัน เช่น บุคคลที่สัมผัสภาพลักษณ์สำหรับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจของพวกเขาตามลักษณะงาน บางครั้งพนักงานจะคาดหวังในลักษณะของงานบางอย่างเช่นการบริหารงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการบริหารจากภายในไม่ใช่การบริหารจากการควบคุมภายนอก พนักงานที่รับรู้ว่าเขามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการบริหารและมีอำนาจหน้าที่บางอย่าง มีอิทธิพลเหนือปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เขาไม่ได้คาดหวังไว้แต่ได้รับจากองค์การ เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่และเขาจะแสดงการกระทำบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยน การพึ่งพาองค์การมีลักษณะเช่นเดียวกันนี้ แต่บางครั้งมีระดับต่ำกว่า เพราะปริมาณของการพึ่งพาบางอย่างเท่านั้นที่คาดว่าจะได้จากองค์การทั้งหมด

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบัน ได้แก่ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน หากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้บุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อสถาบัน

ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปฏิบัติการกิจหลักในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลสำเร็จในการปฏิบัติการกิจเป็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกคน หากบุคลากรในองค์การ ไม่ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานผลสำเร็จของงาน ย่อมมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้

ค่อนข้างยาก ความผูกพันต่อองค์กร จะเป็นสิ่งที่เสริมสร้างให้บุคลากรพยายามทุ่มเทให้กับ การปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ผลงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ พอร์ทเตอร์ และสมิธ (Porter & Smith, 1970 citing Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27) ได้ให้นิยามที่ค่อนข้างครอบคลุม โดยเขาได้ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่าเป็น ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรจะ แสดงออกในรูปของ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป หมายถึง ความต้องการและยึดมั่นอย่างยิ่ง ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร มันเคย์ม, สเตียร์ส และ พอร์ทเตอร์ (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 224) เบริเนียก และอัลโต (Herbiniak & Alutto, 1972, p. 556 อ้างถึงใน วัชรวิ กริธาสันต์, 2545, หน้า 24) อธิบายว่า เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติที่ ต้องการจะอยู่ในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีความปรารถนาอย่างยิ่ง ที่จะไม่ ต้องการออกจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ไม่ว่าจะเป็นเพราะมีแรงจูงใจในด้านใด เช่น การเพิ่ม ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการมีฐานะ หรือตำแหน่งที่ สูงขึ้นหรือการมีเพื่อนร่วมงานมากขึ้น บิวแคนัน (Buchanan, 1974, p. 533 อ้างถึงใน วัชรวิ กริธาสันต์, 2545, หน้า 25) ให้ความเห็นว่าความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น เป็นเพราะ บุคคลมีความรู้สึกผูกพันและมีความเลื่อมใส ศรัทธา จงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ คริสโตเฟอร์ (Christopher, 1993, p. 173) ว่าเป็นความปรารถนา หรือความต้องการที่จะอยู่ใน องค์กรเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวพันกับองค์กรที่แสดงถึงสภาพ ความจงรักภักดี และความเลื่อมใส ศรัทธา โดยอาศัยปทัสถานขององค์กรทำให้เกิดความผูกพัน ต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพ เอาไว้ และ นิภาพร ใจจิตร (2537, หน้า 53) กล่าวเสริมว่าความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น จะนำไปสู่ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป บารอน (Baron, 1986, p. 162) ให้ความเห็นว่าความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นเจตคติของบุคคลที่จะสะท้อน ให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคคล ที่มีความเชื่อมั่น ศรัทธารักและหวงแหนองค์กรที่ตนเป็นสมาชิก อยู่ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ บิวแคนัน (Buchanan, 1974, p. 536) พบว่าหากสมาชิกในองค์กร ได้รับการยอมรับจากองค์กร และมีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งหากมีมากเท่าใด ก็จะทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากเขาเห็นว่า องค์กรสามารถ ตอบสนองความต้องการของเขาที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญตนได้ ซึ่งตรงกับทัศนะของ แคทซ์ และคาน (Katz & Kahn, 1966, pp. 114-115) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กร มีความรู้สึกตนเองได้รับการยอมรับเนื่องจากองค์กรเห็น ความสำคัญของตนเอง เขาจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่เขาทำงานอยู่ และเนื่องจากองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการในการได้รับการยกย่อง และสรรเสริญตนได้ การได้รับการยอมรับจาก

เพื่อนร่วมงานและจากองค์การเป็นปัจจัยที่ช่วยลดอัตราขาดงาน ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 99) อธิบายไว้ว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้น เป็นภาวะที่ต้องการจะคงอยู่อย่างยั่งยืนในองค์การ เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธา ซาลานคล (Salancik, 1971, p. 551) กล่าวว่าการที่บุคคลจะพยายามรักษาสภาพของการเป็นสมาชิกนั้น จะแสดงพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาในการทำงานโดยไม่โยกย้าย หรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานสืบเนื่องจากบุคคลต้องการรักษาผลประโยชน์ ที่จะพึงได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัลทโท, เรบินียก และอลอนโซ (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973, pp. 448-454) พบว่า ความไม่พอใจในนโยบายการให้รางวัลตอบแทนขององค์การ หรือระดับความก้าวหน้าในการทำงานจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การให้ลดลงได้

สรุป บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบันจะแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต้องการที่จะต้องการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่อย่างศรัทธา จงรักภักดี และหวงแหนในองค์การ เพื่อที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานในห้องค์การ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะใช้พลังงาน กำลังกาย ความศรัทธา เพื่อทำงานให้กับองค์การและเต็มไปด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ แคนเตอร์ (Kanter, 1968, pp. 449-517) ให้แนวคิดว่าความพยายามนั้นเป็นสภาวะที่แสดงให้เห็นถึงสภาพของการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ และ ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 97) ได้ให้ทัศนะของความเต็มใจที่จะทุ่มเทว่า เป็นสภาพความเต็มใจ ที่จะใช้ความพยายามอย่างมากพอสมควร ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การในหลายกรณีและความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับเหนือคนอื่น แสดงให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานโดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพยายามปฏิบัติตามเงื่อนไขขององค์การ เช่น การทำงานตามเวลา การพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มเวลา การไม่ยอมจะมาทำงานสายกว่าปกติตามเงื่อนไขขององค์การ ตลอดไปถึงการแสดงพฤติกรรมการทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การ ด้วยการไม่ยอมลาออกจากองค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บารอน (Baron, 1986, p. 165) ที่กล่าวว่า ความเต็มใจและความพยายามนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน แสดงพฤติกรรมของการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานไม่พยายามที่จะหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่หรือการเปลี่ยนงานมีน้อยและจะพยายามตั้งใจทำงานอย่างอุทิศ กาย ใจ และสติปัญญา ให้แก่องค์การอย่างเต็มที่รวมถึงเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย อุไร ทะนนท์ (2536, หน้า 9) กล่าวว่า การปฏิบัติกับองค์การดังกล่าวจะมีผลทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า และผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ความคงอยู่ของบุคลากรก็จะสูงตามด้วย ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง เฮอรับินียก และอัลโต้ (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556)

ให้ความเห็นว่าความพยายามนั้นเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ระหว่างบุคคลกับองค์การ ในเรื่องของการลงทุนกำลังกายและกำลังปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ม็อตทาส (Mottaz, 1987, pp. 467-482) พบว่า การสนับสนุนและช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และในขณะที่ เซนดอน (Sheldon, 1971, pp. 143-150) พบว่า การปฏิสังสรรค์ในทางสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ การปฏิสังสรรค์ดังกล่าวเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลอาจพัฒนาโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวก็ได้ เพราะว่าบุคคลจะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในที่ทำงานได้นั้น จะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งซึ่งลดโอกาสการมีส่วนร่วมในองค์การอื่น ๆ ลง ดังนั้น การลาออกจากองค์การย่อมหมายถึงการต้องจากบุคคลเหล่านี้ไป และต้องไปเริ่มต้นสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในที่ทำงานแห่งใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลา อเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1986, p. 168) มีแนวคิดว่า ความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การนั้น เป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือ เมื่อบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การบุคคลจะรู้สึกว่าเป็นภาระพันธะ และความเหมาะสมที่จะต้องปฏิบัติตามองค์การ โดยพยายามและทุ่มเทที่จะปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์การ สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 490) อธิบายไว้ว่าความเต็มใจนั้น เป็นความเต็มใจที่ผู้ปฏิบัติเต็มใจที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตนเพื่อพียงดำรงให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าซึ่งผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจเป็นพื้นฐานด้วยภาวะที่เต็มใจ และทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

สรุป บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบัน จะแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทอุทิศตนด้วยความสมัครใจ ความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

3. มีความเชื่อมั่นอย่างแน่อนและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ หมายถึง ความยึดมั่นตระหนัก และยอมรับในเป้าหมายขององค์การ บิวเคนัน (Buchanan, 1974, p. 533 อ้างอิงจาก นภาเพ็ญ โหมาศวิน, 2533, หน้า 14) ให้นิยามว่า เป็นความรู้สึก ศรัทธา เชื่อมั่น และยอมรับต่อเป้าหมายค่านิยมขององค์การ โดยจะปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เซนดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า เป็นความตั้งใจของบุคคลในองค์การที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การนอกจากนี้ จูม่งหมายของบุคคลในองค์การ และจูม่งหมายขององค์การควรเป็นจูม่งหมายอันเดียวกัน แคสต์ และโรเซนวิก (Kast & Rosenzweig, 1985, p. 498) กล่าวว่าเสริมว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีบรรทัดฐานและค่านิยมเป็นของตนเองและสอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การด้วยเช่นกัน แนวคิดของ เนียร์ (Near, 1989, pp. 281-300) ได้กล่าววาทฤษฎีพื้นฐานที่อธิบายความผูกพันต่อองค์การ 2 ทฤษฎี ซึ่งหนึ่งในทฤษฎีพื้นฐานดังกล่าวคือ The Psychological Model ทฤษฎีนี้อธิบายความผูกพัน

ว่าเป็นความสอดคล้องหรือลงรอยกันระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่เชื่อในเป้าหมายขององค์กรจะรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมากและตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนำไปสู่ความทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อองค์กร

สรุป บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบันจะแสดงถึงความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมาย

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถาบัน

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร รวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นหน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์กร คือ ต้องแสดงอิทธิพลทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร ซึ่งจะต้องเกิดจากการทำงานประสานกันของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เพราะการทำงานให้บรรลุภารกิจต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซาเท (Sathe, 1985, pp. 25-31) ได้กล่าวว่าหน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์กรประการหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่พัฒนาความรู้สึกรักของบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร เสียสละให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติสำคัญในตัวบุคลากรที่จะทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ แวกเนอร์ และโฮเลนเบ็ค (Wagner & Hollenbeck, 1998, p. 337) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการคือ

1. เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์กร มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกัน
2. เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันมีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม
3. เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก
4. กลุ่มเอกลักษณ์พฤติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นเช่นนั้น

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 74) วิธีการในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การจัดการและตีความสภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก (Ivancevich & Matteson, 1999, p. 75) ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon et al., 1990, pp. 624-625; Robbins, 1997, p. 241) ผลผลิตและการปรับตัวขององค์กร (Trice & Beyer, 1993, p. 29) เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีก็จะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์กร (Gordon et al., 1991, p. 48) บรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท (ประภาพร เหลืองช่วยโชค, 2539, หน้า 15) รวมทั้งคำนึงในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ต่างกันทำให้เกิดความผูกพันต่องานต่างกัน (Shaw, 1991, p. 770-A) และองค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ (Garr, 1998, p. 4500)

สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร และหากผู้บริหารให้ความสนใจในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ภายในองค์กรจะสามารถวางแผนหาแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้คนในองค์กรได้ตรงตามความต้องการสามารถกำหนดให้คนในองค์กรมีแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและเต็มใจที่จะเสียสละและตั้งใจทำงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริง

ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, บทคัดย่อ) ชลธิชา หวังรายนาม (2541, บทคัดย่อ) สกาวรัตน์ อินทุสมบัติ (2543, บทคัดย่อ) จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล (2544, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพบว่า การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง สถานที่ซึ่งบุคลากรทำงานประจำ หรือได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานประจำในวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมชาย แก้วละเอียด (2531, หน้า 136-140) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร กองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา

เงินเดือน สถานภาพสมรส จำนวนบุตรธิดาในอุปการะ การปฏิบัติงานนอก/ ในสำนักงาน การปฏิบัติงานในส่วนกลาง/ ส่วนภูมิภาค ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ระดับ (ซี) ความอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพิงได้ ความรู้สึกว่าคุณการมีชื่อเสียง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของกองสารวัตรนักเรียน ความเป็นอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ผลป้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิบัติงานสร้างสรรค์กับผู้อื่น ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพิงได้ ความรู้สึกว่าคุณการมีชื่อเสียง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นการใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่กองสารวัตรนักเรียน ระดับ (ซี) ทักษะของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกในกองสารวัตรนักเรียน

พรทิพย์ ทับทิมทองคำ (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ข้าราชการทั้งสาย ข และสาย ค ที่สังกัดในหน่วยงานต่างกัน มีระดับความผูกพันในองค์กรไม่แตกต่างกัน

ศิลปชัย ศรีเกียรติ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 6 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้งโรงเรียนและระยะเวลาที่เปิดดำเนินการตามโครงการชอว์ และเรเยส (Shaw & Reyes, 1992, pp. 295-302) ทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในวิสคอนซิน จำนวน 377 คน พบว่า ประเภทขององค์กร (ประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลีวิส (Lewis, 1967, pp. 629-642) ทำการวิจัยเรื่องความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า ความรู้สึกมีเกียรติ ชื่อเสียงในสถาบันมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกจงรักภักดีต่อสถาบันหรือองค์กร โดยอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าคุณการที่ตนสอนอยู่มีชื่อเสียง เขาจะรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งความจงรักภักดีเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้นหน่วยงานที่สังกัดจึงเป็นตัวแปรต่อวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อสถาบัน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรอิสระ ในการวิจัยครั้งนี้

ประเภทของบุคลากร หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติหน้าที่ตามวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีการระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

เชิดชัย กองวัฒนกุล, ร.ต.ต. (2530, หน้า 154-160) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์การของปลัดอำเภอพบว่า อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ แต่ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เอกลักษณะของงาน ความเด่นของงาน ความเป็นอิสระของงาน การสะท้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

อังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า 1) อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความผูกพันกับสถาบันในระดับมาก และมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) อาจารย์ที่มีเพศ วุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับเงินเดือน อายุราชการแตกต่างกัน มีความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

ออสติน (Austin, 1984, p. 423-A) ศึกษาเรื่องรูปแบบปัจจัยเบื้องต้นและผลของความผูกพันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย โดยการสำรวจและการสัมภาษณ์ใน 3 ด้าน คือ ความผูกพันกับตำแหน่ง ความผูกพันกับหน่วยงาน และความผูกพันกับอาชีพที่เป็นอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 50 มีความผูกพันกับตำแหน่งเป็นอันดับแรก และองค์ประกอบที่ส่งผลมี 4 ประการ ได้แก่ ความต้องการอิสระ ความต้องการมีชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ และการที่ได้มีโอกาสร่วมทำงานกับบุคคลที่น่าสนใจ

ดังนั้นประเภทของบุคลากรจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรนำประเภทบุคลากร มาศึกษามีผลต่อระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับความผูกพันต่อสถาบันแตกต่างกันหรือไม่

สถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี หมายถึง สถานศึกษาที่บุคลากรสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ถ้านิยมในสถาบันการศึกษาเดิมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานในสถาบันทั้งนี้เพราะชีวิตในมหาวิทยาลัยเป็นชีวิตที่นักศึกษาทุกคนต้องเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างให้มากที่สุดนั่นเองนับตั้งแต่เมื่อใหม่ได้ก้าวเข้าสู่รั้วมหาวิทยาลัยก็เริ่มมีกิจกรรมต้องเข้าร่วมทำกิจกรรม เหล่านั้นด้วย คือ การรับน้องใหม่ และก็จะมีกิจกรรมอื่น ๆ อีกมากมายที่น้องใหม่

ทั้งหลาย จะต้องเข้าร่วมด้วย ระบบ Senior หมายถึง อาวุโส น้องใหม่ทุกคนจะต้องมีความเคารพนับถือในความอาวุโส หมายความว่า จะต้องมีความเคารพนับถือบิดามารดา ครูอาจารย์ และรุ่นพี่ Order จะต้องมียะเบียวินัย เชื้อฟ่ง ประพฤติตามคำสั่งสอน นั้นหมายความว่าน้องใหม่จะต้องมียะเบียวินัย การที่เข้ามาเรียนในระดับอุดมศึกษานั้นนักศึกษาทุกคนจะต้องมีวินัยต่อตนเอง ควรจะแบ่งเวลาสำหรับการเรียนและการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ควรเชื่อฟังคำสั่งสอนของครูบาอาจารย์ Tradition นักศึกษาทุกคนควรจะรู้จักรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีเอาไว้ โดยคำนึงถึงขนบธรรมเนียมที่ดั้งเดิมของคนไทยควรปฏิบัติตนให้อยู่ในขอบเขต ที่ควรจะเป็น Unity หมายถึง การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนฝูง รุ่นพี่รุ่นน้องก็ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นนักศึกษาทุกคนก็ควรจะต้องรักใคร่กลมเกลียวกัน เสมือนเป็นหนึ่งเดียว Spirit จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักผิดชอบชั่วดี คือ จะต้องเป็นผู้ที่ทราบว่าจะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรหรือไม่ควรจะทำ มีความกล้าที่จะยอมรับผิดถ้าหากว่าได้กระทำความผิด สิ่งเหล่านี้ถือว่านักศึกษาทุกคนควรจะนำไปปฏิบัติ ไม่ใช่เฉพาะน้องใหม่เท่านั้น จะเห็นว่าแต่ละสถานศึกษาจะมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง ก่อให้เกิดความแตกต่างในค่านิยมการทำงาน อลีน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1997, pp. 10-11) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์การ และองค์ประกอบที่สาม ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ว่าเป็นพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่ควรจะต้องอยู่ และสนับสนุนกิจกรรมขององค์การให้ดำเนินต่อไป เมเยอร์ และคณะ (Meyer et al., 1993, pp. 538-551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่หนึ่งและชั้นปีสุดท้ายของมหาวิทยาลัยควีนส์ เมืองออนตาริโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 603 คน โดยใช้องค์ประกอบทั้งสามด้านของความผูกพันต่อองค์การ พบผลที่น่าสนใจคือ เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนเพิ่มขึ้นระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากรมณและหน้าที่ก็กลับลดลง ซึ่งหมายความว่านักศึกษาแรกเข้าจะมีระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากรมณและหน้าที่สูงกว่าความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน แต่เมื่ออยู่ไประยะหนึ่ง ก็จะพัฒนาระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเริ่มตระหนักว่าตนเองได้ทุ่มเทเวลา ความพยายาม ตลอดจนค่าใช้จ่ายตลอดระยะเวลาการศึกษาเป็นจำนวนมากแล้ว จึงยากที่จะทำให้เขาลาออก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าอายุการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกเฉพาะกับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันอันเนื่องมาจากรมณและหน้าที่

ดังนั้นสถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะปลูกฝังให้ผู้สำเร็จการศึกษานั้นเกิดความผูกพันต่อสถาบันและพร้อมที่จะทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อัจฉรา สุวรรณ (2536, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวมในทุกขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนในแต่ละขนาดโรงเรียนนั้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า วัฒนธรรมทางด้านมอบอำนาจและความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนมัธยมขนาดกลางและขนาดใหญ่ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจและความเอื้ออาทร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน ในภาพรวมตามขนาดโรงเรียน พบว่า ความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานนิเทศทุกด้านในระดับสูงในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า วัฒนธรรมทางด้านข้อสัตย์สุจริตมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาทุกด้านในระดับสูง

อวยชัย ประพฤทธิธรรม (2537, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรในวิทยาลัยภาคเหนือ จำนวน 149 คน ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า วิทยากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางและสูงตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปรากฏว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายนอก ได้แก่ การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ในขณะที่ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ การศึกษา สถานภาพสมรส และรางวัลตอบแทน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ พบว่า ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ชฎาภา ประเสริฐทรง (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน 9 ด้าน ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทน สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ลักษณะการบริหาร ความสมดุลของชีวิตกับการทำงานและการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และยังพบอีกว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม ความมั่นคง สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ชลธิชา หวังรวยนาม (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่าข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีส่วนใหญ่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การความเหลื่อมล้ำของอำนาจในระดับต่ำ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชาย และความเป็นหญิงในระดับปานกลาง และจากการศึกษาพบว่าข้าราชการที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชาย และความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เบญจรัตน์ เดชวัฒนชัย (2541, หน้า 107) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การและการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และตัวแปรพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรม อีกทั้งยังได้รับอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมจากตัวแปรปัจจัยบุคคล ได้แก่ อายุ และอายุงาน และปัจจัยองค์กร ได้แก่ आयुองค์กร และขนาดองค์กร นอกจากนี้ตัวแปรการปฏิบัติงาน ก็ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ และยังได้อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากความ

พึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ในงาน ความหลากหลายของงาน การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และจากปัจจัยองค์กร พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

อรุณ บัวจีน (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมและเมื่อแยกแต่ละคณาธิปไตยในระดับ ปานกลาง สำหรับความเห็นของข้าราชการแต่ละกลุ่มหน่วยงานและทุกสถานภาพที่มีต่อวัฒนธรรม องค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มหน่วยงานและสถานภาพของบุคลากรแต่ละกลุ่มหน่วยงาน ไม่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อ วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวม

นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตาม รายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับ ปานกลาง และจำแนกตามขนาดของคณะ พบว่า 1) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์เฉพาะในรายมติเน้น ไม่ตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับรายมติ เน้นความสำเร็จ มติเน้นสังการแห่งตน และมติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความ แตกต่าง 2) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาในรายมติเน้นการเห็นพ้องด้วย และรายมติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมติเน้น กฎระเบียบและมติเน้นการพึ่งพา คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน 3) คณะขนาดเล็กมี วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่ และมิวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมติเน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะขนาด ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมติเน้นอำนาจและมติการแข่งขัน คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความ แตกต่างกัน

จันทร์เพ็ญ ลาภมาผล (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลางคือไม่ต่ำค่อนข้างไปทางบวก และวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ และข้าราชการครูประถมศึกษา มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และความ ผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประเภทการทำงาน และขนาดของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนของข้าราชการครูประถมศึกษา โดยภาพรวมและ

รายด้านจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการดำรงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุทธิลักษณ์ ศิลลา (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อการดำรงของอาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ระดับปัจจัยองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรตามความเห็นของอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ด้านประสบการณ์จากการทำงานในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับความผูกพันต่อการดำรงของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายขององค์การ และด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ส่วนความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับมาก ความแตกต่างของความผูกพันต่อการดำรงของอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มสาขาวิชาพบว่า ไม่มีความแตกต่างในภาพรวม แต่พบความแตกต่างในรายด้าน โดยพบว่า อาจารย์กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างจากอาจารย์กลุ่มวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ และอาจารย์กลุ่มสาขาวิชาศิลปะและศิลปะประยุกต์ ในขณะที่อาจารย์กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ไม่แตกต่างจากกลุ่มสาขาวิชาศิลปะและศิลปะประยุกต์ และปัจจัยองค์การทั้งด้านประสบการณ์การทำงานในองค์การ และลักษณะงานที่ปฏิบัติส่งผลต่อความผูกพันต่อการดำรงของอาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร

งานวิจัยต่างประเทศ

เซง (Cheng, 1989, p. 141) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อการดำรงและทัศนคติของงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำและบรรทัดฐานสังคม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู โรงเรียนมัธยมในฮ่องกง พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ บรรทัดฐานสังคม และวัฒนธรรม ส่งผลต่อความผูกพันต่อการดำรงของครู กล่าวคือ ความผูกพันต่อการดำรงของครูจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมขององค์การ

เมลนิค (Melnick, 1989, p. 1649-A) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดยการสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ภาษา การแต่งกาย การแสดงออก ความรู้สึก ความผูกพันในโรงเรียน และการสนับสนุนโรงเรียน วัฒนธรรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีจิตสำนึกในส่วนรวม และวัฒนธรรมในโรงเรียนทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความหมาย

ฟอ์ท็อฟ (Fjortoft, 1993, p. 26 อ้างถึงใน สุภาสินี วิเชียร, 2544, หน้า 35) ได้สรุปผลของการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อคณะในมหาวิทยาลัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษากครั้งนี้ ได้แก่ ความพึงพอใจกับเงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน นโยบายของสถาบัน การมีส่วนร่วมในที่ประชุม และจำนวนการรับรู้ถึงรูปแบบการบริหารกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษากครั้งนี้ มีจำนวน 4,952 คน จากมหาวิทยาลัยอิตาลีนอยซ์ พบว่าความพึงพอใจต่อเงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อคณะได้ แต่สามารถทำนายความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นพบว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งสูงจะมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยมากกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งต่ำกว่า จากการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า การรับรู้ถึงรูปแบบการบริหารในฐานะสมาชิก และการมีส่วนร่วมในที่ประชุม สามารถใช้เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน และหากต้องการส่งเสริมความผูกพันต่อคณะและสถาบัน ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย

คี (Kee, 1993, p. 3064-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาโปรแกรมการศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสาร พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการพัฒนาโปรแกรมการศึกษา โดยที่โปรแกรมการศึกษาพัฒนาได้ในวิทยาลัยหนึ่งแต่ไม่พัฒนาในอีกวิทยาลัยหนึ่ง ความแตกต่างในการพัฒนาอธิบายได้ดังนี้

- 1) ระยะเวลาของการมีส่วนร่วมที่ยาวนานของคณะอาจารย์และบุคลากร เป็นดัชนีชี้ระดับความพึงพอใจในวิทยาลัย
- 2) ความภาคภูมิใจในความสำเร็จในอดีตและปัจจุบัน กระตุ้นให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพยายามมากขึ้นในอนาคต
- 3) จิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้
- 4) คณะอาจารย์ผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมในการทำงานในโปรแกรมการศึกษาสามารถผลักดันให้นาโปรแกรมการศึกษาไปใช้ได้ และทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

โจนส์ (Jones, 1998, p. 1029-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การ โดยก่อนหน้านี้นี้มีงานวิจัยจำนวนมากพบความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การ และผลการศึกษาในผู้บริหาร ครู และหัวหน้าแผนกวิชาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 12 แห่ง ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กร คือ บรรยากาศองค์การ บรรยากาศการติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน และการมีความสะดวกในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด

โอลิเวียร์ (Olivier, 2001, p. 2001A อ้างถึงใน พร ภิศก, 2546, หน้า 56) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็น

ออกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน

ป๊อปเพนส์ (Poppens, 2001, p. 3919-A อ้างถึงใน พร ภิเศก, 2546, หน้า 56) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่งในเขต Midwestern สหรัฐอเมริกา โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอดดิงตัน พบว่าอาจารย์และผู้บริหาร จำนวน 344 คน ที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม

กูเบอร์ (Guber, 2002, p. 3834-B อ้างถึงใน พร ภิเศก, 2546, หน้า 56) ศึกษาวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์การกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่าการรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์การ เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์การ เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกได้