

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงพยาบาลสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร รวมทั้งงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายขององค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กร
 - 3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร
4. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 ทฤษฎี Need Hierarchy ของ Maslow
 - 4.2 ทฤษฎี Two-Factor ของ Herzberg
 - 4.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer
 - 4.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor
5. ข้อมูลโรงพยาบาลสำโรง
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 ด้านข้อมูลส่วนบุคคล
 - 6.2 ด้านลักษณะของงานและการอยู่ร่วมกัน
 - 6.3 ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายขององค์การ

ลิปพิท (Lippitt, 1992, p. 12, 23, 26, 31 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) กล่าวว่า องค์การ คือ ระบบซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย และแต่ละระบบย่อยมีเป้าหมายเป็นของตนเอง เป็นระบบของทรัพยากรทั้งที่เป็นมนุษย์ และสิ่งของที่ซับซ้อนในการค้นหาเป้าหมาย องค์การ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็คือ คน นั่นเอง ในขณะที่ตึก ที่ดิน คอมพิวเตอร์ หรือวัสดุต่าง ๆ เป็นเพียงเครื่องมือที่เป็นประโยชน์เท่านั้น ในขณะที่องค์กรที่หวังความเจริญรุ่งเรือง มีอายุขององค์การยืนยาว มีประสิทธิภาพแต่ปราศจากการขึ้นของมนุษย์แล้วเป็นอะไรที่ฝันร้าย แต่ในอีกด้านหนึ่งอุปสรรคสำคัญต่อการทำหน้าที่ที่ประสบความสำเร็จขององค์การ ก็คือ คน อีกเช่นกัน กล่าวโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว องค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ และการคาดการณ์ได้ในความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกันในแต่ละคน

ลิแวนวิช (Livancevich et al., 1977, p. 10 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) ได้กล่าวว่า ถ้าไม่นับบริษัทในเครือ ขนาด และรูปร่างแล้ว องค์การทั้งหมดก็ประกอบด้วยปัจเจกบุคคล และกลุ่มบุคคลซึ่งมีลักษณะเฉพาะเช่นเดียวกับที่ปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลมีเช่นกัน โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว องค์การที่เป็นทางการ สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้บนพื้นฐานของลักษณะเฉพาะขององค์การ ตัวอย่าง เช่น ลักษณะประการหนึ่งที่ทำให้เห็นภาพที่สำคัญเกี่ยวกับองค์การ ก็คือ ขนาดขององค์การ ซึ่งเราอาจจะนับจากจำนวนผู้จัดการ จากจำนวนเตียงคนไข้ หรือจากจำนวนนักเรียน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงขนาดขององค์การ ส่วนลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปขององค์การที่น่าสนใจ ได้แก่ นโยบายที่เป็นทางการ บรรยากาศขององค์การ ระดับชั้นในการบังคับบัญชา ระดับของการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ สิ่งแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานมีผลต่อองค์การ นอกจากนั้น องค์การมีผลกระทบต่อนักปัจเจกบุคคล ในทางกลับกัน นักปัจเจกบุคคลก็มีผลกระทบต่องค์การเช่นกัน ซึ่งเป็นไปในลักษณะเดียวกับที่ทรงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 44 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) ที่กล่าวว่า เมื่อพิจารณาถึงองค์การทั้งหมดในแง่ของคนที่รวมกันเข้าในแต่ละบุคคลจากแต่ละกลุ่มซึ่งมีผลกระทบต่อกันแล้ว ก็ย่อมจะเห็นได้ชัดว่า องค์การทั้งหมดเป็นองค์การที่มีผลกระทบที่เกี่ยวพันกัน และเป็นเรื่องราวที่ประกอบกันเสมอ

ทรงชัย สันติวงษ์ (2523, หน้า 16-17 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) ได้ให้ความหมายองค์การว่า เป็นการรวมกลุ่มของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่จะเข้าร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่ม เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สูงขึ้นและยากขึ้น เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาตอบสนองความต้องการในระหว่างมวลมนุษย์ได้มากขึ้น องค์การเป็นเครื่องมือสำคัญของมนุษย์ เป็นสื่อกลางที่จะช่วยอำนวยความสะดวกต่างฝ่ายต่างก็มีความสามารถจำกัดแตกต่างกันไป ให้ได้มีโอกาสเข้ามารวมกันเพื่อเพิ่มกำลังให้สามารถทำงานที่ยากและใหญ่ขึ้นให้มีทางสำเร็จลงได้รวดเร็ว

ทันใช้ เปรียบเสมือนกับการพยายามที่จะให้มีการรวมคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้กลับกลายเป็นองค์การที่มีลักษณะเหมือนการสร้างคนให้มีขนาดใหญ่ขึ้น มีกำลังความสามารถมากขึ้น ทำงานได้ผลดีขึ้น ใช้เวลาและความพยายามที่น้อยลงกว่าเดิม ทั้งนี้โดยกลไกของการยอมรับเอาหลักการของการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization) มาใช้ และโดยวิธีการนำเอาผลผลิตที่ต่างฝ่ายต่างผลิตได้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกัน (Exchange)

ดังนั้น หากกล่าวโดยรวมแล้ว องค์การ หมายถึง หน่วยงาน หรือสถานที่ในการทำงานที่มีปัจเจกบุคคล และกลุ่มบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ ความถนัดที่แตกต่างกันมาอยู่รวมกัน และมีความผูกพัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

บัคคานัน (Buchanan, 1974, p. 533 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คู่มภัย, 2544) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเสมือนหนึ่งว่าองค์การเป็นของตนเองเช่นกัน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) คือ ความเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า และเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันยึดมั่นกับองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143 อ้างถึงใน ปราณี วิจิตรจิตเลิศ, 2546) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การเป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การและเป็นการตั้งใจที่จะทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมาย

มาวเคย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, p. 27 อ้างถึงใน ปราณี วิจิตรจิตเลิศ, 2547) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค

ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Steers (1991, p. 79 อ้างถึงใน ปราณี วิจิตรจิตเลิศ, 2546) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องด้วยกับองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการคือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของตนอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้การบรรลุซึ่งผลสำเร็จขององค์การมีความมั่นคงต่อไป

ภรณ์ กิริติบุตร (2529 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ กุ่มภัย, 2544) ได้ให้ความหมายไว้

2 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ แสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด
 2. ความผูกพันทางจิตใจ หมายถึง พนักงานหรือสมาชิกมีความผูกพัน หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์การจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ถือเป็นทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวกต่อองค์การ เต็มใจที่จะรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไป โดยพนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของคนเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- พรสุข อัสวานิเวศน์ (2541, หน้า 61 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีองค์การซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อองค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การและบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

สราวุธ ปฏิมาประกร (2541, หน้า 62 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งแสดงออกในความเชื่อและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

จากความหมายที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเท

ปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร มีความห่วงใยในอนาคตขององค์กร มีความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมจะปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจน มีความต้องการดำรงสมาชิกภาพขององค์กรไว้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคคลมีความจงรักภักดี และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงาน และพัฒนาให้องค์กรให้มีความก้าวหน้า การมีความคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสามารถใช้เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี จึงจะเห็นได้ว่าความรู้สึกผูกพันที่พนักงาน หรือ บุคลากรมีให้กับหน่วยงานของตน มีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และผลการดำเนินงานในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

Steers (1977 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะ

1. การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ
2. ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่า สามารถใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราการเปลี่ยนงาน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญกับองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กร เพราะเมื่อบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กร บุคคลนั้นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และจะตั้งใจพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หรือให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความผูกพันองค์กรของบุคคลยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือคาดการณ์การลาออกของพนักงานในองค์กรได้ ด้วยความคิดที่ว่าเมื่อบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กร บุคคลนั้นจะมีความต้องการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรนั้น

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

สเตียร์ (Steers, 1977, p. 47 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) เห็นว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ทำงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาของการปฏิบัติงานในองค์การ และระดับตำแหน่ง
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ลักษณะงานที่พนักงานผู้นั้นรับผิดชอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลย้อนกลับของงาน
3. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experiences) หมายถึง สภาพการทำงานที่พนักงานได้รับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่าของงานมีความสำคัญต่อองค์การ ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ความเชื่อถือได้ขององค์การ ความพึงพอใจขององค์การ และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมชัย แก้วละเอียด (2531) ธีระ วีรธรรมสาริต (2532) และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2533 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ที่วิจัยและผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมีด้วยกัน 3 ประการ ตามลำดับดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ พนักงานที่มีอายุมาก จะได้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย เพราะบุคคลย่อมตระหนักว่า ทางเลือกในการทำงานของตนลดน้อยลง โดยปกติคนที่ทำงานในองค์การใดเป็นเวลานานจนเมื่ออายุมากขึ้น หน้าที่การงานมักจะสูงขึ้น สิ่งจูงใจที่จะทำให้ออกไปทำงานในองค์การอื่นก็ต้องสูงเพียงพอด้วย พนักงานจึงจะยอมเปลี่ยนองค์การ

1.2 เพศ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชายกับพนักงานหญิง ปรากฏว่า พนักงานหญิงจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานชาย มีผู้ให้ความเห็นไว้ว่า อาจเนื่องมาจากอุปสรรคทางด้านอาชีพที่ผู้หญิงต้องเอาชนะมีมากกว่าผู้ชาย จึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์การที่เป็นสมาชิกอยู่มากกว่า

1.3 สถานภาพสมรส ผู้ที่แต่งงานมีครอบครัวแล้ว มักจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนที่โสด เพราะคนที่แต่งงาน มีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มียุติ จึงต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนที่โสด

1.4 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การพนักงานที่ทำงานกับองค์การมานานมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมาย คุณค่าขององค์การมากขึ้น จึงทำให้มีความผูกพันมากขึ้นนั่นเอง

2. ลักษณะงาน

2.1 ความก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จ พนักงานที่รู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้า และประสบความสำเร็จจากหน้าที่การงาน จะมีความผูกพันต่อองค์กร

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหาร องค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งในระบบนโยบาย และมีรูปแบบการกระจายอำนาจ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานจะรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญ มีส่วนช่วยในการสร้าง และกำหนดวิธิต่าง การอยู่ร่วมกันในองค์กร จึงยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อสิ่งที่ ได้มีส่วนร่วม

2.3 มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสติดต่อ สัมพันธ์กับผู้อื่น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ประสพการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน

3.1 เจตคติของผู้ร่วมงาน การที่พนักงานได้มีโอกาสพูดคุย พบปะกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะสะท้อนเจตคติของแต่ละคนที่มีต่อองค์กรออกมา ดังนั้น ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้น มีเจตคติทางบวกต่อองค์กร และมีความรู้สึกผูกพันมากกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มที่มีเจตคติทางลบต่อองค์กร

3.2 ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร สมาชิกหรือพนักงานที่รู้สึกว่าองค์กร ที่อยู่ได้รับความเชื่อถือ ทั้งจากพนักงานในองค์กรและคนภายนอก รวมทั้งพนักงานสามารถพึงพา องค์กรได้ตลอดไป จะเกิดความมั่นใจ อยากทำงานกับองค์กรนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้มีความรู้สึก ผูกพันเพิ่มขึ้น

3.3 ความมั่นคงในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่า หน่วยงานที่อยู่ไม่ได้สร้างความ มั่นใจว่า งานที่ทำอยู่จะมั่นคงเพียงใด จะถูกไล่ออกอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่ ก็จะมีผลทำให้รู้สึกไม่ มั่นคงในการทำงาน และขาดความผูกพัน

3.4 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง อาจจะเป็นในเรื่องงาน หรือรางวัลจาก องค์กร โดยผลการวิจัยปรากฏว่า เมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้วยดี ความ ผูกพันจะมีมากขึ้นเช่นกัน

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมีหลายประการ ซึ่งจาก การศึกษาจากเอกสารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า มี 3 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อระดับ ความผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะปัจจัยพื้นฐานของบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน และในปัจจุบันที่มีค่าครองชีพสูง

ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มปัจจัยพื้นฐานอีกอย่างหนึ่ง คือ ระเบียบรายได้ทั้งหมดต่อเดือน องค์ประกอบที่ 2 ที่มีอิทธิพล

ต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ คือ ลักษณะของงาน ได้แก่ ระบบการทำงาน, ความมีอิสระในการทำงาน, การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานของบุคลากร รวมถึงความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะให้คำนิยามว่า คือ วัฒนธรรมในการทำงานและองค์ประกอบที่ 3 คือ ประสพการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ความรู้ที่กว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ การตอบสนองขององค์การต่อความคาดหวังของบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะให้คำนิยามว่า วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ใช้การสื่อสารให้สมาชิกขององค์การรับทราบแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 51 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 28) ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์การ

จินตนา ทองคิน้อย (2541, หน้า 9 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การนั้นและยังมีผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

สกาวัฒน์ อินทุสมิต (2543, หน้า 16) สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การโดยสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากอดีตและสืบทอดไปยังคนรุ่นใหม่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปในอนาคต

โออุชิ (Ouchi, 1981, p. 41 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มของสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน

ดีล และเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982, p. 4 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ แนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ

สเปนเดอร์ (Spender, 1983, p. 2 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) เสนอความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน

ไซน์ (Schein, 1985, p. 14 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กำหนดคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติเบื้องต้นต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในได้ดี

ดันแคน (Duncan, 1989 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นการรวบรวมความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมที่ได้เรียนรู้ และปฏิบัติกันมาโดยสมาชิกของบริษัทนั้น มีการถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาให้แก่พนักงานรุ่นต่อไป

ร็อบบินส์ (Robbins 1989, pp. 467-468 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่งได้

ฮอฟสเทด (Hofstede, 1991, p. 165 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ รวมถึงค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้นิยามของวัฒนธรรมองค์การจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็มีลักษณะร่วมกันบางประการ ดังนี้

1. การบ่งชี้ถึงกลุ่มของความเชื่อหรือรูปแบบ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้น ยึดถือร่วมกัน

ความเชื่อเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ เช่น โรงพยาบาลต้องยึดถือหลักสำคัญว่า “ ข้าพเจ้าจะปฏิบัติต่อผู้รับบริการ ด้วยสำนึกกว่าเป็นผู้มีพระคุณ ” ซึ่งเขียนอยู่ในปฏิญญาพนักงานข้อที่ 2

2. วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐานของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงยากถ้าจะให้บริษัทกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้เอง เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังควรสะท้อนถึงความเชื่อของพนักงานร่วมกัน แต่ปัจจุบันได้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของวัฒนธรรมขององค์กรนั้น บริษัทหรือองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยวัฒนธรรมของตนเอง นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร

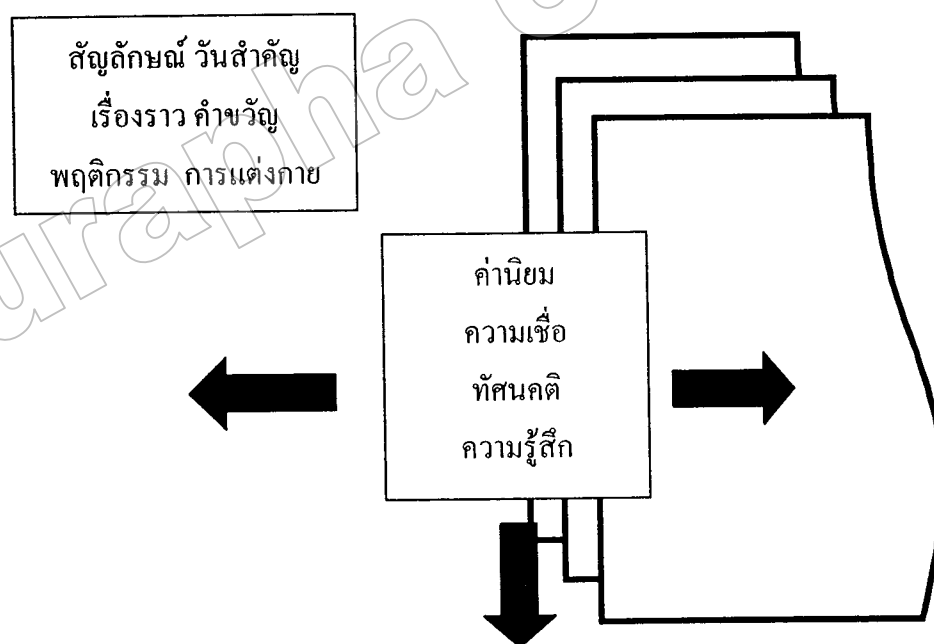
กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยจึงให้คำนิยามที่ใช้ในการศึกษานี้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ “แบบแผนหรือความเชื่อที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่าการกระทำใดเป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ให้เข้าใจตรงกัน ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร”

ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ระดับของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของดาฟท์ (Daft, 2001, p. 315 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังภาพที่ 2-1 คือ

1. ระดับพื้นผิวหรือระดับที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ สิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์หนึ่ง เช่น สิ่งประดิษฐ์ การออกแบบ สัญลักษณ์ คำขวัญ งานฉลองต่างๆ เป็นต้น และพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ เช่น การแต่งกาย พฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

2. ระดับลึกลงไปข้างในหรือระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยากและใช้เวลานานกว่า



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Daft, 2001, p. 315 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546)

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1954, p. 73 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

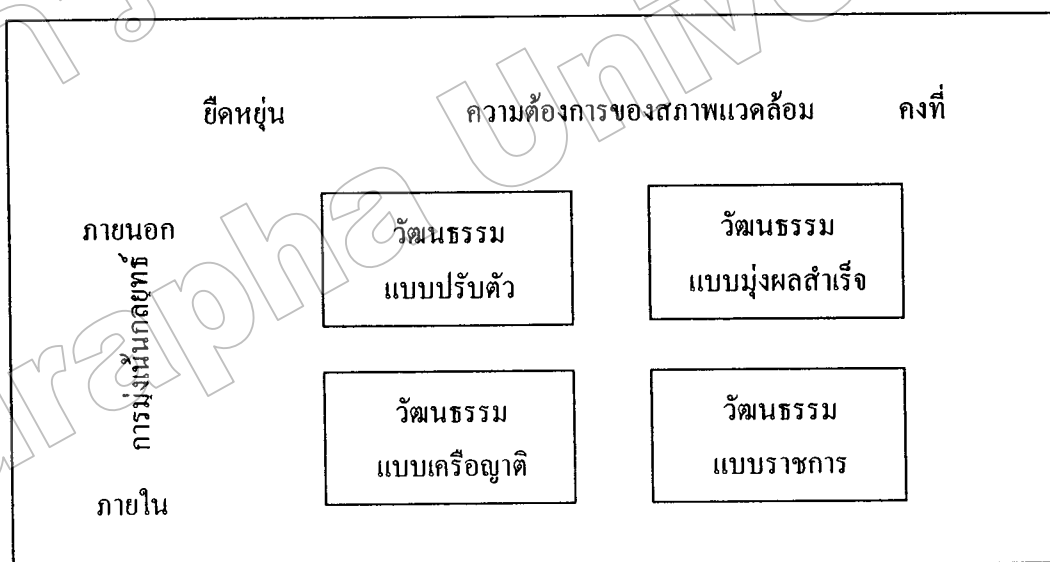
1. วัฒนธรรมขององค์การ ที่มีการกำหนดให้พนักงานแต่ละคน มีอิสระในการแสดงพฤติกรรมหรือทัศนคติต่อองค์การ (Individual Autonomy) โดยองค์การ เชื่อว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรับผิดชอบในการทำงาน และสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างวัฒนธรรมขององค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การที่มีรูปแบบที่แน่นอน (Structure) เป็นองค์การที่นำเอากฎ ระเบียบ มาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน โครงสร้างการบังคับบัญชาในสายงานมีความชัดเจน
3. วัฒนธรรมองค์การที่ให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน (Support) เป็นองค์การที่ผู้บังคับบัญชา พยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ หรือแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ
4. วัฒนธรรมองค์การ ที่มีเครื่องบ่งบอกลักษณะ การดำเนินงานขององค์การ องค์การแบบนี้ จะมีการกำหนดพฤติกรรมทั้งในส่วนพนักงานรายบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อให้้องค์การมีวิธีการในการประกอบธุรกิจในทิศทางเดียวกัน
5. วัฒนธรรมองค์การ ที่มีการนำระบบรางวัลมาใช้ ในการสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติ (Performance - Reward) ของพนักงานในองค์การ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การ
6. วัฒนธรรมองค์การ ที่มุ่งเน้นการสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน ให้มีความอดทนต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ (Conflict Tolerance) เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ ดังนั้น การที่องค์การสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติพนักงานให้อดทนต่อความขัดแย้ง ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย
7. วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการกระตุ้นพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา (Risk Tolerance) หรือให้พนักงานสามารถ อดทนต่อความเสี่ยงโดยเฉพาะการทำงานที่มีความท้าทายสูง ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องกล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

นอกจากนั้น การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับความมีประสิทธิภาพของดาฟท์ (Daft, 2002, pp. 314-323 อ้างถึงใน ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) เสนอแนะว่า ถ้าจัดรูปแบบหรือความเชื่อขององค์การ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกให้มีความเหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 2-2 โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) แปรเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก หรือต้องการคงที่ (Stability) ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

2. การมุ่งเน้นกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) องค์การ ยึดกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาจากในองค์การ จากบริษัทแม่ หรือเน้นภายนอก (External) องค์การ ใช้ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น คู่แข่ง ตลาด เป็นต้น

เมื่อทั้งสองปัจจัยผสมผสานกันจะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือญาติ และแบบราชการ



ภาพที่ 2-2 แบบจำลองวัฒนธรรมสี่แบบขององค์การ (Daft, 2002, p. 319)

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ 3M มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มของคน พนักงานใหม่ทุกคนที่เข้ามาทำงานกับ 3M จะต้องผ่านการอบรม Risk-Taking ส่วนบริษัท Acxiom เน้นการมอบอำนาจให้พนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและความคิดริเริ่ม หรือแม้แต่บริษัทพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น Ebay.Com Drugstore.Com Buy.Com หรือบริษัทการตลาด อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องสำอางต่างก็มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว เพราะบริษัทเหล่านี้ต้องเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองลูกค้า

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีลักษณะสำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กรและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอกแต่ไม่จำเป็นที่ต้องมีความยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พนักงานคนหนึ่งอาจรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ใส่ใจกับความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย องค์กรจะพิจารณาการพัฒนาในการทำงาน โดยประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าจะถูกไล่ออกจากงาน ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ ได้แก่ Pepsi ที่มี Wayne Calloway เป็น CEO ได้กำหนดกลยุทธ์ของบริษัทว่า จะต้องเป็นบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคที่ดีที่สุดในโลก ผู้จัดการคนใดทำผลงานได้สูงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ จะได้รับรางวัล เช่น เงินทองโดยเครื่องบินชั้นหนึ่ง รถประจำตำแหน่ง หุ่น โบนัส หรือการเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว ผลการปฏิบัติงานประจำปีตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ยอดขายตามเป้าหมาย เจาะตลาดตามเป้าหมาย

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้พร้อมที่จะรองรับ

การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ใน ครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ยึดมั่นในการให้ความสำคัญ และการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ได้แก่ SAS Institute มุ่งดูแลพนักงานและทำให้แน่ใจว่าพนักงานจะได้สิ่งที่พวกเขาต้องการ เพื่อให้พนักงานพอใจและสร้างผลผลิตที่ออกมา 30% ของรายได้ถูกใช้ไปกับการทำวิจัยและการพัฒนา พนักงาน อุตสาหกรรมค้าปลีกและธุรกิจแฟชั่นมีวัฒนธรรมแบบนี้เช่นกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อ สภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็น เหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด แต่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเช่นนี้ มีองค์การ น้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมคงที่ ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยง วัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง ตัวอย่างของ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ ได้แก่ บริษัท Safeco Insurance มีนโยบายและข้อบังคับที่ เข้มงวด พนักงานต้องทานกาแฟหรือของว่างในเวลาทำงาน ผู้ชายต้องใส่เสื้อเชิ้ตสีขาวกับสูทห้ามไว้ หนวด อย่างไรก็ตามพนักงานก็ชอบวัฒนธรรมนี้ ที่ไม่มีการทำงานพิเศษนอกเหนือจากงานใน หน้าที่

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบใด ล้วนสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้าน กลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นสำคัญ และ องค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรือผสมผสานกัน

นอกจาก แนวความคิดเรื่องวัฒนธรรมของดาร์ฟ แล้ว อีกท่านหนึ่งที่น่าสนใจ คือ วัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิด เชียน

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของเชียน (Schein, 1992, p. 28-31 อ้างถึง ใน ปราณี วิจิตรจิตเลิศ, 2547) ได้ทำการเลือกมิติสำคัญ 5 มิติ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็น กติฐานเบื้องต้นที่เกิดขึ้นในองค์การโดยมีรายละเอียดของมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของมนุษย์ต่อธรรมชาติ (Humanity's Relationship to Nature) โดย ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมว่ามีลักษณะใด เป็นความสัมพันธ์ใน ลักษณะอยู่ภายใต้หรืออยู่เหนืออิทธิพลของสิ่งแวดล้อม หรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมด้วย

การหาแนวทางที่เหมาะสม การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวจะพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภารกิจ และงานที่ต้องรับผิดชอบหลักต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงสภาพทาง เทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจและสังคมด้วย

2. ลักษณะของความจริงและความถูกต้อง (Nature Of Reality and Truth) การกำหนด และการค้นหาความจริงนี้ จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ต่อธรรมชาติ โดย Schein โดยแบ่ง ระดับความเป็นจริงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1 ความเป็นจริงภายนอก (External Physical Reality) เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พิสูจน์หรือ พิจารณาได้จากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือสามารถพิสูจน์ได้โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์

2.2 ความเป็นจริงทางสังคม (Social Reality) เป็นสิ่งที่สมาชิกของกลุ่มเห็นพ้อง ต้องกัน ขอมรับในสิ่งนั้น ๆ เช่น คติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของสมาชิกในองค์การวิถีชีวิตของ องค์การนั้น ๆ อันเป็นความเชื่อของสมาชิกในกลุ่ม

2.3 ความจริงของแต่ละบุคคล (Individual Reality) เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละ บุคคล ซึ่งได้มาจากประสบการณ์แต่ละคนรับรู้มา

3. ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ (The Nature of Human Mature) โดยศึกษาถึงสัญญา ญาณพื้นฐานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ “ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์” หมายถึง การมองถึงลักษณะของสมาชิกและผู้บริหารว่ามีลักษณะอย่างไร และควรจะมีลักษณะอย่างไร การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกในองค์การ อาจพิจารณาลักษณะโดยพื้นฐานในฐานะคนดีที่มี ความรับผิดชอบหรือในฐานะคนเลวที่ได้รับการควบคุม และอาจพิจารณาถึงความต้องการของ สมาชิกอันเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

4. ลักษณะของการกระทำของมนุษย์ (The Nature of Human Activity) การกระทำของ มนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่มีจุดเน้นเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1 เน้นการกระทำ (Doing Orientation) เชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ มีอำนาจเหนือ ธรรมชาติและสามารถควบคุมหรือจัดการธรรมชาติได้ เน้นการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง และ เชื่อว่ามนุษย์สามารถทำอะไรที่สมบูรณแบบนั้น

4.2 เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Being Orientation) เชื่อว่าธรรมชาติมีอำนาจ เหนือการกระทำของมนุษย์ มนุษย์ไม่สามารถหลีกเลี่ยงอิทธิพลของธรรมชาติและต้องยอมรับตาม สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้น

4.3 เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (Being Becoming) เชื่อว่ามนุษย์สามารถปรับตัว ให้เข้ากับธรรมชาติ ซึ่งบุคคลจะต้องมีต้องมีการสัมผัส มีสมาธิ และควบคุมสิ่งต่าง ๆ แนวคิดนี้

เน้นการพัฒนาตนเอง การตระหนักในคุณค่าของตน การบรรลุถึงศักยภาพของบุคคลอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเน้นถึงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่มีเป้าหมายในตัวเอง พัฒนาตัวเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ในลักษณะที่ผสมผสานสิ่งทั้งหลายเข้าด้วยกัน

5. ลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (The Nature of Human Relationships)

สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์การนับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสมาชิกในองค์การในฐานะมนุษย์ย่อมมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความรักความผูกพัน

Schein ชี้ให้เห็นว่าคติฐานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของมนุษย์สามารถช่วยแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในองค์การได้ และชี้ให้เห็นถึงลักษณะบางประการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในองค์การที่แสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ เช่น ลักษณะการใช้อำนาจ (Power) การมีอิทธิพลต่อกัน (Influence) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ตลอดจนลักษณะความสนิทสนม (Intimacy) และสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Peer Relationship)

Schein ยังได้เสนอว่า เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถมองภาพขององค์การได้อย่างครอบคลุมควรทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพิ่มเติม ตัวอย่าง เช่น เหตุการณ์ประวัติ ความเป็นมาของบริษัทหรือองค์การ โดยประเด็นในการศึกษาจะเกี่ยวกับการกิจและกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีปฏิบัติ การประเมินและการแก้ไข ความผูกพันระหว่างสมาชิกอำนาจและสถานภาพการให้สิ่งตอบแทนและการลงโทษ

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การจากแนวคิดต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ บางส่วนมีความคล้ายคลึงกัน บางส่วนมีความแตกต่างกัน โรงพยาบาลสำโรง เป็นโรงพยาบาลที่มีการผสมผสานทุกรูปแบบ อย่างเหมาะสม และชัดเจนที่สุดที่บอกได้ทันที ว่าเราเป็นโรงพยาบาลสำโรง คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ มีความรักใคร่ใกล้ชิด และดูแลกันประดุจคนในครอบครัวเดียวกัน ดังที่ปรากฏในปณิธานพนักงานโรงพยาบาลสำโรง ข้อที่ 3

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถนำมาใช้ประกอบ และเสริมสร้างในการสร้างความพึงพอใจในงาน โดยมุ่งหวังให้สมาชิกในองค์การเกิดความผูกพันต่อองค์การทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีอยู่ 4 ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่

1. ทฤษฎี Need Hierarchy ของ Maslow
2. ทฤษฎี Two-Factor ของ Herzberg
3. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

1. ทฤษฎี Need Hierarchy ของ Maslow

มนุษย์ทุกคนย่อมมีความต้องการพื้นฐาน ยกตัวอย่างเช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการประสบความสำเร็จ หรือการได้รับเงินรางวัลตอบแทน ความต้องการเหล่านี้มาจากแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างออกมาเพื่อให้ความต้องการนั้น ได้รับการตอบสนอง มาสโลว์ (Maslow, 1977, pp. 104-106 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ กุ่มภัก, 2544) ได้เขียนทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการทฤษฎี (Hierarchy of Needs Theory) โดยสร้างกรอบที่ว่าความต้องการที่ไม่ได้รับความพึงพอใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา ได้แบ่งความต้องการออกเป็นลำดับขั้น ซึ่งถ้าความต้องการในลำดับขั้นต้น ๆ ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นต่อไป ก็จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการกระตุ้นให้ทำเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องดื่ม การปลดปล่อยหรือหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความปลอดภัย ความมั่นคง ซึ่งสะท้อนจากความต้องการอิสระ การปลดจากการถูกข่มขู่ การป้องกันอันตรายและอุบัติเหตุ ความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม

ขั้นที่ 3 ความต้องการการยอมรับทางสังคม ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากคนรอบข้าง การมีเพื่อน การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การได้รับความรัก

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง เป็นความต้องการที่ปรารถนาจะให้ตนเองมีภาพพจน์ที่ดี ได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการยกย่องชื่นชม/ ความนับถือจากคนอื่นในความสำเร็จของตน ความต้องการที่จะพัฒนาความมั่นใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับต้องการสูงที่สุดของประเภทความต้องการ ความต้องการดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เต็ม การเพิ่มขีดความสามารถ และการกลับกลายมาเป็นคนที่ดีกว่าเก่า คนที่มาถึงความต้องการในขั้นนี้จะเป็นคนที่มองหางานที่ท้าทายความสามารถ ความชำนาญของตน การยอมรับที่จะพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถโดยวิธีการสร้างสรรค์แบบใหม่ ๆ

2. ทฤษฎี Two-Factor ของ Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor) หรือ Motivation Hygiene Theory (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ กุ่มภัก, 2544) เพื่อใช้ในการจูงใจซึ่งเป็นผลงานวิจัยจากการสัมภาษณ์ วิศวกรและนักบัญชี จำนวนประมาณ 20 คน ว่ามีเหตุการณ์อะไรบ้าง ที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี และความรู้สึกที่ไม่ดีในการทำงาน ทั้งนี้เป็นเหตุการณ์ในระยะสั้น และในระยะยาว ผลการศึกษาสรุป

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมักจะเกี่ยวข้องกับตัวงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเกิดแรงจูงใจ หรือมีความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะงาน (Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการเกิดความไม่พึงพอใจ หรือไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากคนเรามีความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความยากลำบากในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าความต้องการ หรือปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนอง จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้ ซึ่งปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหาร (Policy & Administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision Technical)
3. เงินเดือนค่าตอบแทน (Salary)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relationships)
5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
6. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
7. สถานภาพในสังคม (Status)
8. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security)

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยนั้น Herzberg มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน จะแยกออกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยได้รับการตอบสนอง ก็เป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน ดังนั้น แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามลบสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามที่จะตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัย

เพียงใดก็ตาม ก็เป็นแต่เพียงการทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน หรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน หรือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถนั้น ต้องใช้ปัจจัยจูงใจเข้ามาเสริม

3. ทฤษฎี eRG ของ Alderfer

Alderfer (1972 อ้างถึงในชัยอนันต์ คุ่มภัย, 2544) ได้ย่อลำดับความต้องการของ Maslow ลงไปอยู่ในสามลำดับขั้นของความต้องการ นั่นก็คือ ความเป็นอยู่ ณ ขณะนี้ (Existence (E)) ความเกี่ยวเนื่อง/เกี่ยวข้อง (Relatedness (R)) และการเติบโต (Growth (G))

ความต้องการ ณ ขณะนี้ (E) เป็นรูปแบบของความหลากหลายของความปรารถนาทางด้านวัตถุ และความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความต้องการการอยู่รอด ความมั่นคงปลอดภัย และความสบาย ในรูปแบบองค์การจะเป็นความต้องการการได้รับเงิน ต้องการผลประโยชน์ และเงื่อนไขการทำงานที่รวมอยู่ในขั้นนี้ด้วยขั้นความต้องการนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยของ Maslow

ความต้องการความเกี่ยวเนื่อง/เกี่ยวข้อง (R) เกี่ยวพันถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ความต้องการประเภทนี้ในปัจเจกบุคคลจะขึ้นอยู่กับขั้นตอนกระบวนการแบ่งปันความรู้สึกซึ่งกันและกันระหว่างคนอื่นเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจ มิตรภาพ ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ขั้นความต้องการนี้เทียบได้กับความต้องการด้านความปลอดภัย ด้านการยอมรับทางสังคม และด้านเกียรติยศชื่อเสียงของ Maslow

ความต้องการการเติบโต (G) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความพยายามในการสร้างสรรค์หรือการเจริญเติบโตของคนในงานนั้น ความพึงพอใจของผลความต้องการการเติบโตจากแต่ละปัจเจกบุคคลในงาน ต้องการทั้งการใช้ความสามารถทั้งหมดที่เขาหรือเธอมีอยู่และต้องการการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ลำดับขั้นของความต้องการความสมหวังในชีวิตและความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของ Maslow เทียบเท่าได้กับความต้องการในขั้นนี้

Alderfer เห็นเช่นเดียวกับ Maslow ที่ว่าขอบเขตความต้องการที่ได้รับในระดับต่ำเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับขั้นความต้องการต่อไป อย่างไรก็ตาม Alderfer ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นของหลักใหญ่ในการท้อถอยที่ไม่สมหวัง (Frustration – Regression Principle) ซึ่งก็คือความล้มเหลวที่จะได้รับความต้องการที่สูงขึ้นอาจจะจุดชนวนให้เกิดความกลัว/ความท้อถอยในการที่จะเหลวที่จะบรรลุถึงความต้องการตามลำดับขั้นต่ำ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานซึ่งไม่ประสบความสำเร็จในโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานส่วนบุคคล อาจนำเอาความต้องการในการได้รับการยอมรับทางสังคมมาใช้ในทางกลับกัน และนำมาใช้ในทางหาเงินเข้าตนเอง ด้วยเหตุนี้แบบ ERG

จึงไม่เข้มงวดเท่ากับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และชี้ให้เห็นว่าปัจเจกบุคคลอาจเคลื่อนความต้องการลงได้พอ ๆ กับเคลื่อนความต้องการขึ้นตามลำดับขั้นของความต้องการ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรลุความต้องการของพวกเขา

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

Douglas McGregor เป็นศาสตราจารย์ อธิการบดี และผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ตรงกันข้ามกัน (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 294 อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544, หน้า 27)

ทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้านไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี X จะใช้ควบคุมอย่างมากกับบุคคล และขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขา

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงานผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี Y เชื่อว่าบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ ดังนั้นบุคคลไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปโดยผู้บริหาร เพื่อที่จะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อของ McGregor คือ ทฤษฎี Y จะเป็นการประเมินบุคคลที่เป็นจริงมากกว่า

ปรัชญาของทฤษฎี Y ไม่ใช่ความเพ้อฝัน แต่ตามข้อยืนยันของ McGregor แล้วทฤษฎี Y จะให้พื้นฐานเพื่อการปรับปรุงการบริหารและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 294)

McGregor (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 หน้า 29) พอใจทฤษฎี Y โดยผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตัวเองมากกว่าให้บุคคลอื่นควบคุม ตลอดจนพนักงานสามารถเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร วิธีนี้จะมอบความไว้วางใจพนักงานและเขามีส่วนร่วมในองค์กร ทฤษฎีของ McGregor จะสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จ โดยทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนศักยภาพของแต่ละบุคคล

ตารางที่ 2-1 ตารางจัดการบุคลากรสองแบบของ Douglas Mcgragor (ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544, หน้า 27)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. พนักงานต้องการทำงานให้น้อยที่สุด ดังนั้นผู้จัดการต้องควบคุม สั่งการ จูงใจให้รางวัลหรือลงโทษ เพื่อให้บุคคลทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร	1. โดยธรรมชาติพนักงานชอบการทำงาน
2. พนักงานมีความทะเยอทะยานน้อย และไม่ชอบความรับผิดชอบ	2. พนักงานมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร
3. โดยทั่วไปพนักงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	3. พนักงานเต็มใจที่จะค้นหา และยอมรับความรับผิดชอบ
	4. พนักงานจะยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อเขาสามารถใช้ความพยายามและบรรลุจุดมุ่งหมายส่วนตัว
	5. พนักงานมีศักยภาพในการพัฒนาตัวเอง ซึ่งโดยทั่วไปยังไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ในองค์กรส่วนใหญ่

ข้อมูลโรงพยาบาลสำโรง

ประวัติโรงพยาบาล

22 มกราคม 2522

คณะผู้ก่อการได้ ก่อตั้งโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ ขึ้น ณ เลขที่ 1748 ถนนสุขุมวิท 78 ตำบลสำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270 โดยได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน (BOI) และจดทะเบียนในนาม บริษัท สำโรง การแพทย์ จำกัด ใช้ทุนจดทะเบียนมูลค่า 16 ล้านบาท

1 กุมภาพันธ์ 2524

เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก โดยมีเตียงผู้ป่วยจำนวน 25 เตียง และขยายเพิ่มเป็น 50 เตียง ในปลายปี 2524 เช่นกัน

กรกฎาคม 2526

บริษัท ได้จดทะเบียนก่อตั้ง “มูลนิธิสำโรงรวมใจ” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อช่วยเหลือและให้การรักษายาบาลแก่ผู้เจ็บป่วยที่ขาดแคลนทุนทรัพย์
- 2) เพื่อส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยทางการแพทย์ รวมทั้ง

ให้ทุนการศึกษา

3) เพื่อสาธารณะประโยชน์อื่น ๆ

- กันยายน 2527 เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 16 ล้านบาท เป็น 25 ล้านบาท เพื่อ
ก่อสร้างอาคาร 4 ชั้น เพิ่มอีก 1 หลัง ซึ่งเมื่ออาคารหลังใหม่แล้ว
เสร็จสามารถเปิดดำเนินการได้โดยมีเตียงผู้ป่วยเพิ่มเป็น 120
เตียง
- กรกฎาคม 2528 จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด โดยใช้ชื่อว่า
บริษัท ลำโพง การแพทย์ จำกัด (มหาชน)
- กุมภาพันธ์ 2529 มูลนิธิลำโพงรวมใจ ภายใต้การอุปถัมภ์ของโรงพยาบาลลำโพง
การแพทย์ ได้รับความช่วยเหลือจาก “ องค์การสวัสดิการผู้ใช้
แรงงานของสาธารณรัฐเยอรมัน ” (Arbeiterwohlfahrt)
สนับสนุนการดำเนินโครงการ “คลินิกเคลื่อนที่” ประจำมูลนิธิ
ลำโพงรวมใจ ซึ่งเปิดให้บริการแก่ผู้ใช้แรงงานยากไร้
- มกราคม 2530 ได้รับรางวัลชมเชยสถานประกอบการดีเด่น ประเภท
อุตสาหกรรมขนาดกลาง จากนายกรัฐมนตรี โดยการคัดเลือก
ของกองการส่งเสริมอุตสาหกรรมและสภาพที่ปรึกษาพัฒนา
แรงงาน
- พฤศจิกายน 2530 เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 25 ล้านบาท เป็น 40 ล้านบาท เพื่อ
จดทะเบียนเป็น บริษัทรับอนุญาตในตลาดหลักทรัพย์ โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อกระจายหุ้นให้กับบุคคลทั่วไป
- มิถุนายน 2532 เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 40 ล้านบาท เป็น 150 ล้านบาท
- พฤษภาคม 2533 โรงพยาบาลได้ต่อเติมอาคารเพิ่มอีก 3 ชั้น
รวมเป็น 7 ชั้นโดยเพิ่มเตียงผู้ป่วยจากเดิม 120 เตียง เป็น 170 เตียง
- กรกฎาคม 2535 เข้าร่วมเป็น สถานพยาบาลประกันสังคม
- กันยายน 2535 บริษัท ลำโพงการแพทย์ จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนเปลี่ยน
ชื่อ เป็น บริษัท ไวตาคอร์ จำกัด (มหาชน) และเปลี่ยนชื่อเรียก
จาก โรงพยาบาลลำโพงการแพทย์ เป็น โรงพยาบาลลำโพง
- สิงหาคม 2536 เพิ่มเตียงผู้ป่วย จากเดิม 170 เตียง เป็น 200 เตียง
- กันยายน 2537 บริษัท ไวตาคอร์ จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น
บริษัท ศิครินทร์ จำกัด (มหาชน)

- 20 กันยายน 2539 โรงพยาบาลลำโรง ได้แยกตัวออกจาก บริษัท ศิครินทร์ จำกัด (มหาชน) มาตั้งเป็น บริษัท เอส เมดิคอล เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัดซึ่ง ดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชน ชื่อ โรงพยาบาลลำโรง
- 5 มกราคม 2543 ได้รับรองระบบคุณภาพ Iso 9002:1994
- 5 มกราคม 2546 ได้รับรองระบบคุณภาพ Iso 9001:2000
- 26 กันยายน 2548 ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ ประเภทสถานประกอบการขนาดกลางที่ไม่มีสหภาพแรงงาน ประจำปี 2548
- 1 มีนาคม 2549 ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ Ha (Hospital Accreditation) ขั้นที่ 2
- 1 กันยายน 2549 ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการและ แรงงานสัมพันธ์ ประเภทสถานประกอบการขนาดกลางที่ไม่มี สหภาพแรงงาน ประจำปี 2549
- 1 มีนาคม 2550 ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Ha) จากสถาบันพัฒนา และรับรองระบบคุณภาพในโรงพยาบาล

ในปัจจุบัน โรงพยาบาลลำโรง ตั้งอยู่เลขที่ 1748 ซอยสุขุมวิท 78 ถนนสุขุมวิท ตำบล ลำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270 ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ โรงพยาบาล บริหาร จัดการโดย บริษัท เอส. เมดิคอล เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 603 คน (ณ เดือน มกราคม 2550) โดยให้บริการด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพให้กับผู้รับบริการ ทั้งผู้ป่วยนอก (มาพบแพทย์เพื่อตรวจอาการแล้วกลับบ้าน) และผู้ป่วยใน (ต้องนอนค้างที่ โรงพยาบาลเพื่อรักษาอาการ) ขนาด 109 เตียง รวมทั้งเป็นโรงพยาบาลที่เข้าร่วมระบบประกันสังคม ของรัฐ โดยในปี 2549 นี้ให้โควตาผู้ประกันตน 138,000 คน

นโยบายและทิศทางการพัฒนาขององค์กร

1. นโยบาย

ผู้บริหารองค์กรมีการกำหนดนโยบายที่เด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.1 บริษัทมีเจตนาแน่วแน่ที่จะ จัดบริการทางการแพทย์ ที่มีคุณภาพตามหลักของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณ เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานสุขภาพของประชาชนและสังคมโดยรวม

1.2 บริษัทที่มั่นคง และ มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้ใช้บริการ โดยไม่คำนึงถึงฐานะ ชนชั้น หรือกลุ่มอาชีพ เรามีนโยบายที่ยึดถือปฏิบัติมาตลอดคือ “การไม่เรียกเก็บเงินล่วงหน้า”

1.3 บริษัทถือว่า พนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร จึงมีนโยบายด้านการยกระดับบุคลากร โดยให้มีพัฒนาการด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ จัดระบบการบริหาร สวัสดิการ เพื่อส่งเสริมความมั่นคง ความก้าวหน้า ในการประกอบวิชาชีพ รวมทั้งความเจริญงอกงามด้านคุณภาพชีวิตและจริยธรรมที่ดีงาม

2. การกิจ

โรงพยาบาลลำปางมุ่งเน้นการให้บริการแบบองค์รวมในด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ ให้กับผู้รับบริการ ทั้งในโรงพยาบาลและชุมชนใกล้เคียง ด้วยคุณภาพและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ โดยเน้นผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลาง

3. วิสัยทัศน์

แนวคิดหลักในการพัฒนาองค์กรของโรงพยาบาลลำปาง จะวางเป้าหมายและทิศทางของการบริหารงานในระยะสั้น 3-5 ปี และสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมหรือมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากระทบต่อองค์กร โดยวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารองค์กรกำหนดไว้มีดังนี้

3.1 ให้บริการสุขภาพแบบองค์รวม โดยองค์รวมในที่นี้ หมายถึง การให้บริการแบบ

4 มิติ คือ

3.1.1 ดูแลรักษา ฟื้นฟู สุขภาพ ทางด้านร่างกาย

3.1.2 เอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้รับบริการและญาติ

3.1.3 หลังได้รับการบริการ ผู้รับบริการต้องกลับเข้าไปอยู่ในสังคมของเขาได้

อย่างปกติ

3.1.4 ดูแลจิตวิญญาณหรือความเชื่อของผู้รับบริการ เพื่อช่วยให้บรรลุตามความเชื่อนั้นและไม่คำหิติดีความเข้าใจและความเชื่อส่วนบุคคลของผู้รับบริการ

3.2 เป็นโรงพยาบาลชั้นนำในด้านคุณภาพ โดยเฉพาะในจังหวัดสมุทรปราการ

3.3 มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับชุมชน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับชุมชนรอบข้าง และเป็นการป้องกันปัญหาสุขภาพตามภารกิจของโรงพยาบาล

4. กลยุทธ์

กลยุทธ์ของโรงพยาบาลเป็นการกำหนดแนวทางในการทำให้บรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร และเป็นแนวทาง

ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 4.1 สร้างสำนักแนวคิดแบบองค์กรรวม และประยุกต์ใช้ในการบริการให้กับพนักงาน
- 4.2 ต้องมีระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมงานทุกระบบในโรงพยาบาล
- 4.3 ต้องมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง เนื่องจากหัวใจของธุรกิจ คือ การให้บริการจากบุคลากรวิชาชีพทางสาธารณสุข เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ เป็นต้น
- 4.4 ต้องมีพฤติกรรมบริการที่เน้นให้ลูกค้าอบอุ่นและประทับใจ โดยมีกลยุทธ์ย่อยรองรับ คือ กลยุทธ์ High Touch หรือกลยุทธ์การสัมผัสซึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบคือ

- 4.4.1 การให้บริการแบบองค์กรรวม
- 4.4.2 การมีพฤติกรรมบริการที่ดี เป็นจุดเน้นของบุคลากรโรงพยาบาลสำโรง
- 4.4.3 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการประสานงานที่ดีขององค์กร
- 4.4.4 ให้บริการที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ
- 4.4.5 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 4.5 จัดให้มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

เพราะเราถือว่าความสัมพันธ์นี้จะนำมาซึ่งความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ในการมารับบริการที่โรงพยาบาลสำโรง

5. เข็มมุ่ง หรือ จุดเน้น

เข็มมุ่งของโรงพยาบาลสำโรง เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานแต่ละปี ซึ่งในปี 2549 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาพร้อมกัน 3 ด้านคือ

- 5.1 ด้านผู้รับบริการ (รายได้ของธุรกิจ) ต้องดูแลเอาใจใส่กับผู้รับบริการด้วยสำนึกว่าเป็นผู้มีพระคุณ ต้องให้การดูแลทั้งร่างกาย คือ ให้การรักษา ฟื้นฟู และ ดูแลความปลอดภัย ตลอดจนป้องกันความเสี่ยงจากความผิดพลาดทั้งบุคลากรและปัจจัยอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น ดูแลเรื่องอารมณ์, สังคม และจิตวิญญาณของผู้รับบริการ

- 5.2 ด้านองค์กร ต้องพยายามลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก แต่ต้องไม่กระทบกระเทือนต่อคุณภาพการให้บริการ

- 5.3 ด้านผู้ให้บริการ (มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะ บุคลากร คือ ทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ) ต้องพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (Competency) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และส่งเสริมให้พนักงานดูแลสุขภาพของตนเอง ไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

6. คุณภาพของธุรกิจ

ธุรกิจโรงพยาบาล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเน้นในด้านการตรวจสอบ/ประกันคุณภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ดูแลและเกี่ยวข้องกับชีวิตของคน ดังนั้น โรงพยาบาลสำโรงจึงมีนโยบายที่ให้ความสำคัญในด้านคุณภาพเป็นอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันมีการดำเนินการด้านคุณภาพ เช่น กิจกรรม 5 ส., ระบบ Ha, ระบบ ISO 9001:2000 ซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานเรียบร้อยแล้ว และทางโรงพยาบาลยังคงมุ่งมั่น ที่จะพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดนโยบายคุณภาพออกมดังนี้

นโยบายคุณภาพ (ฉบับเต็ม)

เรามุ่งมั่นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการให้บริการแบบองค์รวมที่มีคุณภาพด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้อง ว่องไว เพื่อสร้างความประทับใจ โดยยึดถือผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง

นโยบายคุณภาพ (ฉบับย่อ)

องค์รวม ซื่อสัตย์ ถูกต้อง ว่องไว ประทับใจผู้ใช้บริการ

7. นโยบายและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

โรงพยาบาลสำโรงเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งนำแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุนให้สอดคล้องตาม แผนกลยุทธ์ ขององค์กร และบรรลุตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากนโยบายขององค์กร จะมุ่งเน้น 3 ประการหลัก คือ การจัดบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ, มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการ และให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานปี 2549 นี้ ก็มีความสอดคล้องตามนโยบายขององค์กร คือ มีกลยุทธ์ในการพัฒนาพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ด้านผู้รับบริการ ต้องดูแลเอาใจใส่และให้บริการที่มีคุณภาพ
2. ด้านองค์กร ต้องพยายามลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
3. ด้านผู้ให้บริการ ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทั้งนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น องค์กรจึงมุ่งเน้นที่จะให้มีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านของการสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และตรงตามลักษณะงานมาปฏิบัติงานภายในองค์กร, การอบรมพัฒนาขีดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน, การธำรงรักษาพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี, การให้สวัสดิการและการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมทั้งการให้คำแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม เป็นต้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข ซึ่งตามภารกิจที่ได้กล่าวมานี้ล้วนแต่ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารองค์กรทั้งสิ้น

7.1 การบริหารงานของแผนกทรัพยากรบุคคล

แผนกทรัพยากรบุคคลขึ้นตรงกับฝ่ายบริหาร โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ควบคุมประกอบด้วย 4 หน่วยงาน คือ

7.1.1 หน่วยบุคคล มีหัวหน้าหน่วย 1 ท่านและเจ้าหน้าที่ 2 ท่าน

7.1.2 หน่วยฝึกอบรม มีหัวหน้าหน่วย 1 ท่าน

7.1.3 หน่วยยานพาหนะ มีหัวหน้าหน่วย 1 ท่านและพนักงานยานพาหนะ 10 ท่าน

7.1.4 หน่วยงานรักษาความปลอดภัย ปัจจุบันใช้แรงงาน Out Source ของบริษัท PCS จำกัด

7.2 ภารกิจของแผนกทรัพยากรบุคคล คือ

7.2.1 สรรหา คัดเลือก จ้างงาน บุคคลที่มีความรู้ความสามารถคุณสมบัติ ถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ อย่างถูกต้องและตรงกำหนดเวลา

7.2.2 ฝึกอบรม พัฒนาพนักงาน ตามความจำเป็น อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงาน มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

7.2.3 ดูแล ชำรงรักษา ให้พนักงานมีระเบียบวินัย มีสภาพการจ้างที่ถูกกฎหมาย มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

7.2.4 ให้คำแนะนำ ปรึกษา และบริการในงานบุคคล แก่หน่วยงานและพนักงาน อย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสม

7.3 การบริหารงานและการให้บริการของแผนกทรัพยากรบุคคลขึ้นอยู่กับ

7.3.1 นโยบายบริษัทข้อ 3 ที่ว่า “บริษัทถือว่า พนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร จึงมีนโยบายด้านการบุคลากรทุกระดับ ให้มีการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ จัดระบบการบริหาร สวัสดิการเพื่อส่งเสริมความมั่นคงก้าวหน้า ในการประกอบอาชีพรวมทั้งความเจริญงอกงามตามคุณภาพชีวิตและจริยธรรมที่ดีงาม”

7.3.2 ความคาดหวังที่มีต่อแผนกทรัพยากรบุคคล

8. ผู้บริหาร

8.1 สรรหาและควบคุมกำลังคนให้เพียงพอกับความต้องการ และความเหมาะสมกับปริมาณงาน

8.2 ให้การฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 ให้มีการจ้างงานและสภาพการจ้างงานที่ถูกกฎหมายหน่วยงานต่าง ๆ

8.4 ให้สรรหาพนักงานได้รวดเร็ว มีคุณสมบัติถูกต้องเหมาะสม ตรงตามที่ต้องการ

8.5 ให้คำแนะนำปรึกษาในการดูแลพนักงานให้ถูกต้องเหมาะสม

8.6 ช่วยฝึกอบรมพนักงาน พัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่ดีมีคุณภาพ

9. พนักงาน

9.1 ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่ถูกต้องเหมาะสม

9.2 มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีสภาพการจ้างที่ถูกกฎหมาย

9.3 มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงาน

9.4 ได้รับการบริการที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ จากเจ้าหน้าที่ของแผนกทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่ช่วยทำให้บรรลุภารกิจของหน่วยงาน คือ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะ
เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแผนกที่มีแนวทางชัดเจนขึ้นไป โดยมี 4 เป้าหมายหลัก คือ

1. หน่วยงานต่าง ๆ ได้พนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติถูกต้อง เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
และตรงตามเป้าหมาย

2. พนักงานได้รับการฝึกอบรม พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามความจำเป็นเพื่อให้มีทักษะ
ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3. พนักงานมีระเบียบวินัย มีสภาพการจ้างที่ถูกกฎหมาย มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี
ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถเป็นระยะเวลายาวนาน

4. หน่วยงานต่าง ๆ และพนักงานได้รับการบริการ คำแนะนำ ปรึกษาอย่างรวดเร็ว
ถูกต้อง เหมาะสม

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ของแผนกทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลสำโรง เป็นการจัดให้
เข้ากับนโยบายของบริษัทที่ว่า “พนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด” แผนกทรัพยากรบุคคลจึงมี
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากร เพื่อดูแล อนุรักษ์ พัฒนาให้บุคลากร เป็นบุคคลที่ดี
มีศักยภาพสูง และมีความสุขในการทำงาน ดังวิสัยทัศน์การบริหารบุคลากรว่า

“บริษัทเชื่อมั่นว่า พนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่า จะบริหารและพัฒนา ให้มีกำลังคน
เพียงพอ มีคุณธรรม มีความสามารถ มีศักยภาพ มีความสุขในการทำงาน ภาคภูมิใจในตนเอง งาน
และองค์กร ตลอดจน มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี”

นอกจากการดูแลเอาใจใส่พนักงานของโรงพยาบาลแล้ว องค์กรยังสร้างจิตสำนึกและ
กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมี
ความรักต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงานโดยกำหนดเป็นปรัชญาพนักงานและเอกลักษณ์พนักงาน ดังนี้

ปรัชญาพนักงาน

1. ข้าพเจ้า จะจงรักภักดีต่อบริษัทฯ

2. ข้าพเจ้า จะปฏิบัติต่อผู้รับบริการด้วยสำนึกกว่าเป็นผู้มีพระคุณ

3. ข้าพเจ้า จะรักและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนช่วยเหลือเกื้อกูล ประหนึ่งสมาชิกใน ครอบครัวเดียวกัน

4. ข้าพเจ้า จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ของบริษัทอย่างเคร่งครัด

5. ข้าพเจ้า จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ขยัน และซื่อสัตย์สุจริต

6. ข้าพเจ้า จะพัฒนาตนเอง และร่วมสร้างสรรค์บริษัทฯ ให้เจริญรุ่งเรืองมั่นคงสืบไป

เอกลักษณ์พนักงาน

ยิ้มแย้มแจ่มใส

ใส่ใจบริการ

รู้จริงในงาน

ประสานร่วมมือ

ยึดถือคุณธรรม

มนุษยสัมพันธ์ดีเลิศ

10. แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 2-2 แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (คู่มือคุณภาพโรงพยาบาลสำโรง, 2545)

พันธกิจ	การสรรหา	การพัฒนา	การส่งเสริม สนับสนุน ธำรงรักษา
จุดมุ่งหมาย	-ได้พนักงานที่คุณสมบัติ ถูกต้อง เหมาะสม -เป็นคนดี -มีความสามารถ -ศักยภาพ -สุขภาพดีทั้งกาย-ใจ -เพียงพอต่อความต้องการ	พนักงานมีความรู้ ความสามารถ มี ศักยภาพ ทักษะที่ดี เป็นคนดี มีคุณธรรม	พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีขวัญกำลังใจ ภูมิใจในการ ทำงาน
ยุทธศาสตร์	การสรรหา – การบริหาร กำลังคน	การพัฒนาพนักงาน	การสร้างขวัญ กำลังใจ สิ่งจูงใจ
แนวทาง	1. พัฒนาวิธีการสรรหา 2. วางแผนอัตรากำลังคน 3. ประเมินความเพียงพอ	1. กำหนด Competency 2. ประเมิน ความสามารถอย่างเป็น ระบบ	1. นโยบายส่งเสริมการ สร้างขวัญ กำลังใจและสิ่งจูงใจ ชัดเจน 2. ปรับค่าตอบแทนให้จูงใจ 3. เพิ่มสวัสดิการให้จูงใจ (พนักงาน-ครอบครัว) - ทุนการศึกษาบุตร

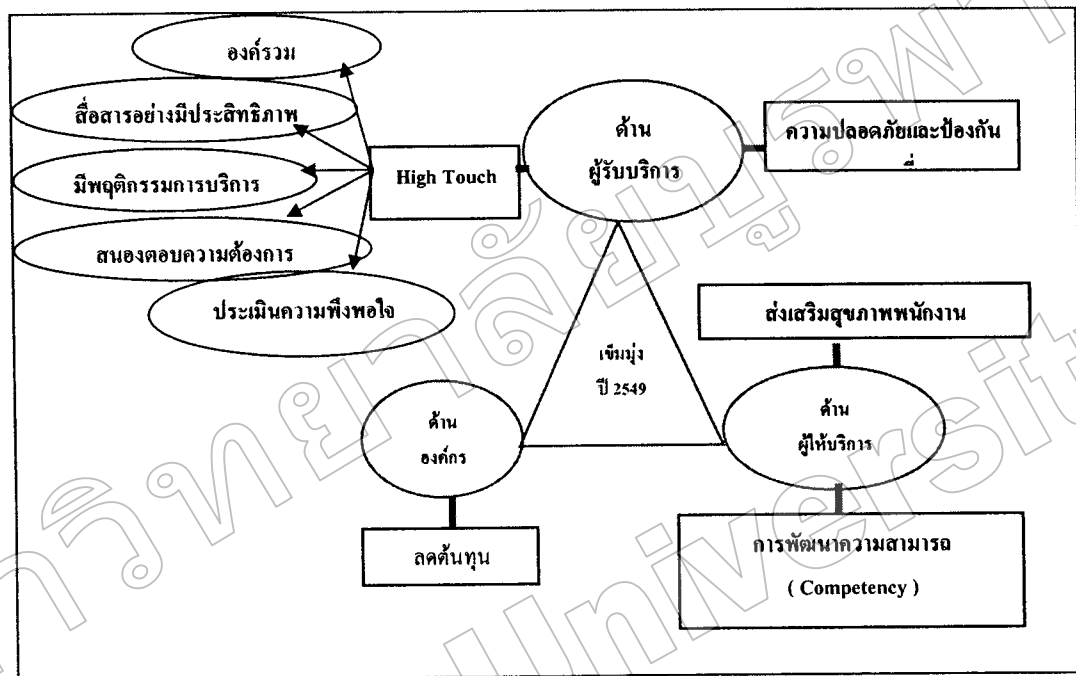
ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

พันธกิจ	การสรรหา	การพัฒนา	การส่งเสริม สนับสนุน ธำรงรักษา
4. วิเคราะห์ค่างาน		3. สำรวจ Training	- ช่วยเหลือเงินกู้
5. ปรับคุณสมบัติในการ รับ พนักงานใหม่		Need อย่างเป็นระบบ	- เชื่อมไข้ครอบครัว
6. ปรับฐานค่าจ้าง Start		4. พัฒนา คิดตาม อย่าง มีระบบ (ทั่วไป-เฉพาะ ตำแหน่ง)	- ของขวัญวันเกิด
7. ศึกษาแนวทางเรียกเก็บเงิน ประกันเข้างาน		5. ระบบพัฒนาคน สำรอง	- งานศพ/บวช/แต่งงาน
		6. ระบบพี่เลี้ยงที่ เข้มแข็ง	- โบนัส เบี้ยชยัน กองทุน
			4. สถานที่พักผ่อนระหว่างวัน
			5. ที่พัก / รถ รับ – ส่ง
			6. กิจกรรมสันทนาการทัศนศึกษา
			7. ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์
			8. ส่งเสริม-พัฒนาให้ก้าวหน้า หน้าที่การงาน
			9. ส่งเสริมสุขภาพกาย-ใจ
			10. กิจกรรมยอมรับ -ให้ ความสำคัญ
			11. สร้างบรรยากาศในการทำงาน
			12. ผู้บังคับบัญชามีศิลปะ ในการ ปกครองคน
			13. สนับสนุนด้านสถานที่ เครื่องมือ ระบบ ให้เอื้อประโยชน์ ต่อการทำงาน

11. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

โรงพยาบาลสำโรงมีความเชื่อว่า องค์กร หรือ โรงพยาบาลจะประสบความสำเร็จได้
บุคลากรในองค์กรจะต้องมีคุณภาพ มีศักยภาพ และมีความสุขในการทำงาน ภายใต้นโยบายข้อที่
สามของโรงพยาบาลที่ว่า “พนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร” ซึ่งเป็นนโยบายที่
เขียนขึ้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงพยาบาล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญของบุคลากร
ต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงสุด และดูแลให้มีความสุขในการทำงาน
ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดี

โรงพยาบาลสำโรงมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเป้าหมายขององค์กร คือ ปฏิญญาพนักงาน เอกลักษณ์พนักงาน ดังรายละเอียดข้างต้น และนโยบายขององค์กร ได้แก่ นโยบายบริษัท 3 ข้อ ภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเข็มมุ่ง ซึ่งเป็นนโยบายที่ปรับเปลี่ยนรายปี เข็มมุ่งของปี 2549 เขียนเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2-3 แผนภูมิเข็มมุ่งโรงพยาบาลสำโรงปี 2549 (คู่มือคุณภาพโรงพยาบาลสำโรง, 2545)

บุคลากรของโรงพยาบาลแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

กลุ่มงานวิชาชีพ คือ กลุ่มบุคลากรเฉพาะทาง ได้แก่ แพทย์ พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค เภสัชกรและนักกายภาพบำบัด ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรหลัก และมีความสำคัญมากกับธุรกิจงานโรงพยาบาล

กลุ่มงานสนับสนุน คือ กลุ่มบุคลากรที่จกระเปียบงานของโรงพยาบาล และอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรหลักสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ บุคลากรในแผนกการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกพัสดุ แผนกบัญชี หรือแผนกทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

กลุ่มผู้นำ เริ่มตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยงานขึ้นไป เป็นกลุ่มที่กำหนดทิศทาง และนโยบายในการดำเนินงานของโรงพยาบาล ตลอดจนถ่ายทอด และสนับสนุนให้นโยบายเป็นรูปธรรมในระดับปฏิบัติการ หรือระดับเจ้าหน้าที่และพนักงาน

12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสำโรง
โรงพยาบาลสำโรงมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถของ
พนักงาน โดยมีวิธีการดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

กำหนด Competency → ประเมินความสามารถ →สำรวจความต้องการฝึกอบรม
→ เสริมระบบที่เลี้ยงภายในองค์กร จัด/ ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและติดตามผล

ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญของโรงพยาบาล คือ กระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม ดังนั้น แผนการพัฒนาบุคลากร จึงจัดทำในรูปแบบแผนการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งแบ่งประเภทการฝึกอบรม ได้ดังนี้

- ปฐมนิเทศ
- ปัจฉิมนิเทศ
- In-House Training
- Out Side Training
- On the Job Training (OJT)

นอกจากนี้ โรงพยาบาลสำโรง กำลังพัฒนาให้โรงพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการพยายามจัดการรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบ พัฒนาให้มีรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่หลากหลายนอกจากการฝึกอบรม พัฒนาให้โรงพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น

- การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม ซึ่งมีการประชุมหลายระดับ ได้แก่ ระดับทีมนำองค์กร มีการประชุมทุกวันพุธ, ระดับหัวหน้าแผนก ประชุมทุกวันพฤหัสบดีที่ 3 ของเดือน, ระดับหัวหน้าหน่วย ประชุมทุกวันศุกร์ที่ 4 ของเดือน, ระดับแผนกมีการประชุมประจำแผนก และการประชุมทีมพัฒนาคุณภาพ หรือ Quality Improvement Team (QIT) มีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และระดับความร่วมมือระหว่างแผนก ซึ่งจะมีคณะกรรมการคร่อมสายงานต่าง ๆ ซึ่งมีสมาชิกจากหลากหลายแผนก จุดประสงค์ของทีมนี้ เพื่อร่วมกันพัฒนาแต่ละงานไป เช่น คณะกรรมการเภสัช ประกอบด้วย แพทย์, แผนกเภสัชกรรม, แผนกผู้ป่วยใน, แผนกผู้ป่วยนอก เป็นต้น จะมีการประชุมกันเดือนละ 1 ครั้งเช่นกัน การประชุมในระดับต่าง ๆ เหล่านี้ ช่วยเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และ เสริมสร้างกระบวนการคิด และการแสดงความคิดเห็นด้วย

- การเรียนรู้จากการทำงาน หรือที่เรียกว่า เรียนรู้จากประสบการณ์ ช่วยสร้างให้มีทักษะ และความชำนาญในงาน ตลอดจนสามารถคิด และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การเรียนรู้เพิ่มเติมจากสถานศึกษา (ศึกษาต่อ) โรงพยาบาลสำโรงให้การสนับสนุนบุคลากรที่มีความใฝ่รู้ ทั้งในรูปแบบของทุนการศึกษา และสนับสนุนเวลาในการศึกษากับบุคลากร เพราะเชื่อว่า การศึกษาจะช่วยเปิดโลกทัศน์ทางการเรียนรู้ ทางความคิด และทัศนคติให้กับบุคลากร และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติม มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กร ได้ดีขึ้น

13. จุดเน้นที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสำโรง

13.1 เน้นที่การสรรหา คัดเลือกพนักงานใหม่ให้ตรงตาม Job Description และ ความรู้ความสามารถตรงตำแหน่งงาน

13.2 พยายามสร้างรักษาบุคลากร เพราะบุคลากรทุกคนได้ผ่านกระบวนการ การพัฒนาของโรงพยาบาล เมื่อสร้างรักษาไว้ได้มาก ลดอัตราการลาออกได้มาก ก็จะมีการพัฒนาที่ ต่อเนื่อง และยั่งยืน ไม่ต้องเริ่มการพัฒนาใหม่บ่อย

13.3 เน้นให้บุคลากรทุกคน ต้องอบรม-พัฒนาพนักงานให้มีพฤติกรรมบริการแบบ High Touch ซึ่งถือเป็นศักยภาพหลักของบุคลากรในโรงพยาบาล

13.4 พยายามพัฒนาระบบการพัฒนาความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ดูแลสุขภาพของพนักงาน เน้นการป้องกันการเจ็บป่วยของพนักงาน มากกว่าจะรักษาโรคให้หาย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนเอกสาร และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอกสาร/ ผลงานวิจัยในเรื่องและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอผลการ ประมวล ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อาจารย์ นาคสุภังษ์ (2540 อ้างถึงใน คุณดาว สุภจิตกุลชัย, 2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จำนวน 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้าน ลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยลักษณะงาน เช่น ความสำคัญของงาน ความอิสระของงาน ความท้าทายของงาน โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยด้าน ลักษณะการบริหารจัดการ ยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ

ชฎาภา ประเสริฐทรง (2541 อ้างถึงใน จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล, 2544) ศึกษาเรื่องตัว แปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ศิระ ชินเจริญ (2541 อ้างถึงใน คุณดาว สุภจิตกุลชัย, 2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันกับองค์กรของตำรวจอาชีวกรอบเขตพระราชฐานจิตรลดา 125 คน พบว่า สถานภาพสมรสเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Clifford (อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) พบว่า เพศหญิงมีความคาดหวังในงานน้อยกว่าเพศชาย กล่าวคือ เมื่อให้รางวัลในการทำงานแก่เพศหญิงและเพศชายเท่า ๆ กัน เพศหญิงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศชาย และสำหรับความแตกต่างในบทบาททางเพศในสังคม เพศ

หญิงให้ความสำคัญและเน้นเรื่องสัมพันธ์ภาพมากกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายเน้นเรื่องการแข่งขันและความสำคัญของงานมากกว่า

Hall, Schneider, & Nygren (อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) ศึกษาเรื่องระดับความเข้าใจต่อองค์การ และความสำคัญของความเข้าใจต่อองค์การของพนักงานป่าไม้ในสหรัฐอเมริกา พบว่า อายุการทำงาน (Tenure) มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจในทางที่ดีต่อองค์การ กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานมานานจะมีระดับความเข้าใจในทางที่ดีต่อองค์การสูงขึ้น

Hrebiniak & Alutto (อ้างถึงใน ชัยอนันท์ คุ่มภัย, 2544) ศึกษาถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนระดับประถม และมัธยม จำนวน 2 แห่ง และพยาบาลในโรงพยาบาล 3 แห่ง ทางตะวันตกของรัฐนิวยอร์ก โดยใช้ตัวแปรในการศึกษา 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล และตัวแปรเกี่ยวกับบทบาท ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน ดังนี้ เพศ มีความสำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเนื่องจากเพศชาย และเพศหญิงจะมีการรับรู้เกี่ยวกับการลงทุน หรือสิ่งที่จะสูญเสีย หากจะคงอยู่หรือออกจากองค์การแตกต่างกัน กล่าวคือ เพศหญิงจะเห็นว่าการออกจากองค์การเพื่อไปทำงานที่ใหม่ เป็นการเสี่ยงมากกว่าเพศชาย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มว่า เพศหญิงจะเปลี่ยนงานน้อยกว่าเพศชาย โดยเฉพาะหากนำตัวแปรสถานภาพการสมรสพิจารณาควบคู่กัน จะยิ่งพบว่า เพศหญิงที่เป็นโสด มีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่ายกว่าผู้ที่เป็นหม้าย หรือแต่งงานแล้ว ซึ่งกลุ่มที่เป็นหม้ายจะมองว่าการเปลี่ยนงานจะก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก และจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิต ดังนั้น จึงมีแนวโน้มจะปฏิเสธการเปลี่ยนงาน แม้ว่าจะมีทางเลือกให้ทำเช่นนั้นก็ตาม ส่วนตัวแปรเรื่องอายุ ก็จะมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเช่นเดียวกัน อายุเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงทางเลือกในระดับที่แตกต่างกัน ผู้ที่สูงอายุจะมีความรู้สึกว่าตนเอง ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่เป็นที่น่าสนใจสำหรับหน่วยงานแห่งอื่น ๆ ดังนั้น จึงเลือกที่จะอยู่กับองค์การเดิมต่อไปอย่างกลมกลืน

Angle & Perry (อ้างถึงใน คุณดาว ศุภจิตกุลชัย, 2546) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทรถประจำทาง 24 แห่ง ทางตะวันออกของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ชาย

Buchana (อ้างถึงใน คุณดาว ศุภจิตกุลชัย, 2546) ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารภาคเอกชนและภาครัฐบาล และชี้ให้เห็นว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความผูกพันต่อองค์การ คือ ความอาวุโส (Seniority) หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์การนั่นเอง กล่าวคือ สมาชิกในองค์การที่มีอายุงานมากก็ยิ่งมีความผูกพันต่อ

องค์การมากเป็นลำดับ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ

สกาเวิร์น อินทสมิต (2543) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า

2.1 พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง และความตั้งใจที่จะลาออกในระดับต่ำ

2.2 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วนอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ กรรหลึกเลียง ความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

2.4 ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก
ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

Orpen (1993 อ้างถึงในปราณี วิจิตรจิตเลิศ, 2547) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานองค์การที่มีต่อการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การเพื่อทดสอบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานมากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมอ่อน ผลจากการศึกษากับพนักงานบริษัทสองแห่งรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 80 คน ผลปรากฏว่า พนักงานใหม่ และได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมภายในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึผูกพันต่อองค์การเฉพาะในองค์การที่มีบรรทัดฐานทางสังคมแข็งแกร่งเท่านั้น