

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำศึกษาจากตำรา เอกสาร รวมทั้งงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรมในเขตเมืองพัทยา
2. วัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.4 วัฒนธรรมองค์การในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม
3. ความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.2 รูปแบบของของความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
4. อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สถานการณ์ธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรมในเขตเมืองพัทยา

จากการจัดอันดับรางวัล World's Best Awards ประจำปี 2545 ของนิตยสาร Travel and Leisure ซึ่งผลการสำรวจได้มาจากความคิดเห็นของผู้อ่านนิตยสารทั่วโลกจำนวน 200,000 คน โดยการจัดอันดับในครั้งนี้ ทำให้โรงแรมต่าง ๆ ในประเทศไทยมีความตื่นตัวมากขึ้น เนื่องจากโรงแรมในประเทศไทยติดอันดับโรงแรมที่ได้รับความนิยมหลายแหล่ง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกล่าวว่า โรงแรมเพนินซูลา กรุงเทพฯ ได้รับการจัดอันดับให้เป็นโรงแรมอันดับหนึ่งของโลก โรงแรมโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 10 โรงแรมอามันบุรี ภูเก็ต อยู่ในอันดับที่ 12 โรงแรมริเจนท์ เชียงใหม่ เป็นอันดับที่ 25 โรงแรมริเจนท์ กรุงเทพฯ เป็นอันดับที่ 35 โรงแรมรอยัล ออคิด เชอราตัน กรุงเทพฯ อยู่ในอันดับที่ 88 และโรงแรมแซงกรีตา กรุงเทพฯ เป็นอันดับที่ 99 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2546) จะเห็นได้ว่า กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต และเชียงใหม่ ทั้ง 3 จังหวัด ต่างเป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย เมื่อมองในมุมกลับกัน จังหวัดชลบุรี โดยเฉพาะเมืองพัทยাজัดเป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของภาคตะวันออกเช่นกัน มีสถานที่ท่องเที่ยวและโรงแรมไว้บริการนักท่องเที่ยวมากมาย แต่ไม่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นเมืองท่องเที่ยวยอดนิยม หรือแม้แต่โรงแรมยอดนิยม

พัทยาคือเมืองที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ อยู่ทางด้านตะวันออกของอ่าวไทย การเดินทางสะดวกสบาย อีกทั้งเป็นเมืองท่องเที่ยว ซึ่งมีสถานที่ท่องเที่ยวทั้งทางบกและทางน้ำมากมาย สถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ ๆ อาทิ (ไทยทัวร์, www)

หาดพัทยา เป็นหาดที่มีถนนเลียบชายหาดที่ร่มรื่นด้วยพันธุ์ไม้หายาก ชายหาดทางด้านเหนือเป็นบริเวณที่ค่อนข้างเงียบสงบ นักท่องเที่ยวนิยมไปเล่นน้ำนั่งพักผ่อน หรือเล่นกีฬาทางน้ำต่าง ๆ ส่วนชายหาดช่วงกลางไปจนถึงสุดหาดทางด้านใต้ เป็นบริเวณที่มีธุรกิจบริการหนาแน่น ทั้งแหล่งอาหารเครื่องดื่ม ห้างสรรพสินค้าร้านขายของที่ระลึก ตลอดจนแหล่งบันเทิงต่าง ๆ มากมาย

สวนเฉลิมพระเกียรติ ตั้งอยู่ ณ บริเวณเชิงเขาพัทยา เป็นสวนสาธารณะขนาดเล็กที่จัดสร้างขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในมหามงคลสมัยเจริญพระชนมพรรษา 5 รอบ บริเวณสวนประดับไปด้วยไม้ดอกนานาพันธุ์ มีลานอเนกประสงค์ และเส้นทางลัดเลาะตามไหล่เขาสำหรับเดินหรือวิ่ง พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกายที่ได้มาตรฐาน ทุก ๆ วัน มีผู้คนไปพักผ่อน ตลอดจนวิ่งออกกำลังกายและชมวิวทิวทัศน์ของเมืองพัทยา ณ บริเวณนี้กันเป็นจำนวนมาก

เมืองจำลอง เป็นสถานที่รวบรวมสิ่งจำลองของปูชนียสถาน โบราณสถานที่สำคัญทั้งในประเทศ เช่น วัดพระศรีรัตนศาสดาราม อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย สะพานข้ามแม่น้ำแคว สะพานพระราม 9 ปราสาทหินพิมาย ฯลฯ และทวีปยุโรป เช่น สะพานทาวเวอร์บริดจ์, หอไอเฟล, หอเอนปิซา ฯลฯ ในอัตราส่วน 1 ต่อ 25

หมู่บ้านช้างพญา เป็นแหล่งท่องเที่ยวอีกแห่งหนึ่งที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ทุกวันจะมีการแสดงของช้างและการแสดงการจับช้างป่า มีบริการขี่ช้างชมป่า

พิพิธภัณฑ์ริบลิส เชื่อหรือไม่ เป็นพิพิธภัณฑ์ที่รวบรวมเรื่องราวที่แปลกประหลาดและมหัศจรรย์จากทั่วโลกมาจัดแสดงไว้ โรงภาพยนตร์สามมิติซึ่งเป็นโรงภาพยนตร์ที่ใช้ระบบพิเศษทำให้ผู้ชมรู้สึกราวกับอยู่ในเหตุการณ์จริง

สวนสุนัขพญา รวบรวมสุนัขมากกว่า 250 สายพันธุ์จากทั่วโลก จัดการแสดงความสามารถของสุนัข เช่น บวกลบ กระโดดลอดบ่วงไฟ ค่อดู เป็นต้น

เกาะต่าง ๆ เช่น เกาะล้าน เกาะสาก เกาะครก หมู่เกาะไผ่ มีหาดทรายขาวนวลเม็ดทรายละเอียด มีแนวปะการังมากมาย นักท่องเที่ยวสามารถนั่งเรือหางยาวท่องเที่ยวชมหรือดำน้ำดูปะการังได้ เป็นหาดที่มีร้านค้าต่าง ๆ มากมาย บนหาดมีเพิงพักชั่วคราว

อุทยานหินล้านปีและฟาร์มจระเข้พญา เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศอีกแห่งหนึ่ง ภายในบริเวณประกอบด้วยสวนหินและสวนไม้หายาก จัดแต่งบริเวณอย่างสวยงามร่มรื่นที่น่าสนใจ คือ ดินไม้ที่กลายเป็นหินมีอายุนับล้านปี และไม้คดไทยที่มีอายุ 200 ปี นอกจากนี้ ยังมีบ่อเลี้ยงจระเข้ และสัตว์หายาก เช่น หมีเผือก ม้าเผือก เป็นต้น มีการแสดงจับจระเข้ การแสดงมายากล และสัตว์แสนรู้

การที่เมืองพญามีแหล่งท่องเที่ยวมากมาย จึงไม่น่าสงสัยที่เมืองพญาจะมีสถานที่พักแรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่มาท่องเที่ยวในแต่ละเดือนเป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากการเดินทางมาเพื่อท่องเที่ยวแล้ว นักท่องเที่ยวบางคนหรือบางกลุ่มอาจเดินทางมาเพื่อวัตถุประสงค์อื่นได้ เช่น ธุรกิจ ประชุม กีฬา สุขภาพ เป็นต้น ดังนั้นรูปแบบของที่พักรวมในเมือง พญาจึงมีลักษณะที่หลากหลายประเภท ดังนี้ (ทิพวรรณ พุ่มมณี, 2544, หน้า 116-118)

1. บังกะโล (Bungalow) ที่พักรวมเป็นหลัง ๆ สร้างในสภาพแวดล้อมธรรมชาติ ตามพื้นที่ป่าเขา แหล่งน้ำ ชายทะเล
2. เรือนพักตากอากาศ (Resort) เป็นเรือนพัก หรืออาคารที่มีห้องพักหลายห้อง สร้างเรียงรายในสภาพแวดล้อมธรรมชาติ ภายในจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้มาพักใช้บริการร่วมกัน เช่น ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ เป็นต้น

3. บ้านพักรับรอง (Vocation home) เป็นบ้านพักของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชน จัดไว้เพื่อใช้รับรองหรือเป็นที่พักแรมแก่บุคคลากร บางแห่งเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้เข้าใช้บริการ

4. บ้านพักในหมู่บ้าน บ้านพักในฟาร์ม (Home stay/ Farm stay) เป็นที่พักแรมที่เจ้าของบ้านหรือเจ้าของฟาร์ม จัดเตรียมหรือคิดแปลงสำหรับเป็นที่พักของนักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสวิถีความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมของชุมชนนั้น อาจมีบริการด้านอาหาร นันทนาการ และการทำกิจกรรมร่วมกัน

5. หอพัก (Hostel/ Dormitory) เป็นที่พักแรมที่สมาคม กลุ่มบุคคล หรือสถาบันจัดไว้เพื่อบริการกลุ่มสมาชิกหรือกลุ่มนักท่องเที่ยวอื่น ๆ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจะนิยมใช้ เพราะอัตราค่าเช่าไม่แพงนัก

6. อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม (Apartment/ Condominium) เป็นห้องพักหรือห้องชุดใช้เพื่อการรองรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเป็นกลุ่ม หรือครอบครัว อาจนำอาหารมารับประทานหรือปรุงอาหารเองในห้องได้ สะดวก อิสระ และประหยัดค่าใช้จ่าย นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะพักนานวัน โดยเสียค่าเช่าเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน

7. เพนชัน เกสต์เฮาส์ (Pension/ Guesthouse) เป็นที่พักที่เจ้าของบ้านดัดแปลง หรือสร้างขึ้นเพื่อให้บริการเป็นที่พักแรมแก่นักท่องเที่ยว จัดเป็นธุรกิจที่พักขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนห้องพักไม่มาก บางแห่งอาจบริการอาหารเช้าด้วย

8. โมเทล (Motel) เป็นที่พักแรมที่มีที่จอดรถเฉพาะห้องพักแต่ละห้อง โดยทั่วไปจะตั้งอยู่ระหว่างเส้นทางการเดินทาง

9. โรงแรม (Hotel) เป็นที่พักแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการพร้อมที่สุด อาทิเช่น ห้องพัก ห้องประชุมสัมมนา ห้องอาหาร สถานบันเทิง สระว่ายน้ำ สถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น โรงแรมเป็นสถานที่พักแรมที่รู้จักและได้รับความนิยมมากที่สุด และมีหลายประเภทเช่นกัน แต่ที่มีอยู่ในเขตเมืองพัทยา ส่วนมากจะเป็น 2 ประเภทนี้ คือ

9.1 โรงแรมสถานที่ตากอากาศ (Resort hotel) เป็นโรงแรมที่สร้างอยู่บริเวณแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงามตามธรรมชาติ โรงแรมประเภทนี้จะมีโอกาสรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ในช่วงวันหยุดและฤดูกาลท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังมีบทบาทเป็นสถานที่สำหรับพบปะสังสรรค์ หรือจัดประชุมสัมมนา เพื่อเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและพักผ่อนในตัว

9.2 โรงแรมเพื่อการค้า (Commercial hotel) เป็นโรงแรมที่สร้างอยู่ในเขตชุมชน หรือย่านธุรกิจ ในเมือง มีขนาดใหญ่ หูหระ ผู้ใช้บริการส่วนมากเป็นนักธุรกิจ หรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในเมือง หรือแวะพักเพื่อเดินทางต่อไปยังสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ

ปัจจุบันธุรกิจที่พักแรมในเขตเมืองพัทยา อาจไม่ได้แยกประเภทเป็นประเภทใดประเภทหนึ่งตามที่กล่าวมา แต่มีการผสมผสานรูปแบบ เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้า หรือแขกที่มาพัก ให้มีความหลากหลายขึ้น และการแข่งขันในเรื่องลูกค้าส่วนมากจะพบได้ในโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะที่พักแรมที่เป็นโรงแรม เนื่องจากโรงแรมที่มีขนาดใหญ่และมีจำนวนพนักงานมากจะสามารถมองเห็นวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันองค์การของพนักงาน ได้มากและชัดเจนกว่าที่พักแรมขนาดเล็ก

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารให้สมาชิกขององค์การรับทราบแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิกร (2540, หน้า 51) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน

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

จินตนา ทองคีน้อย (2541, หน้า 9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การนั้นและยังมีผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

สการวัฒน์ อินทุสมิต (2543, หน้า 16) สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผน การประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนามาจากอดีต และสืบทอดไปยังคนรุ่นใหม่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปในอนาคต

โออุชิ (Ouchi, 1981, p. 41) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มของสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่างๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน

ดิล และเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982, p. 4) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ แนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ

สเปนเดอร์ (Spender, 1983, p. 2) เสนอความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน

ไชน์ (Schein, 1985, p. 14) กำหนดคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติเบื้องต้นต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในได้ดี

คันแกน (Duncan, 1989) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นการรวบรวมความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมที่ได้เรียนรู้ และปฏิบัติกลับมาโดยสมาชิกของบริษัทนั้น มีการถ่ายทอด ๆ กันมาให้แก่พนักงานรุ่นต่อไป

โรบบินส์ (Robbins, 1989, pp. 467-468) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่งได้

ฮอฟสเตด (Hofstede, 1991, p. 165) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ รวมถึงค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้นิยามของวัฒนธรรมองค์การจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็พบว่ามีลักษณะร่วมกันบางประการ ดังนี้

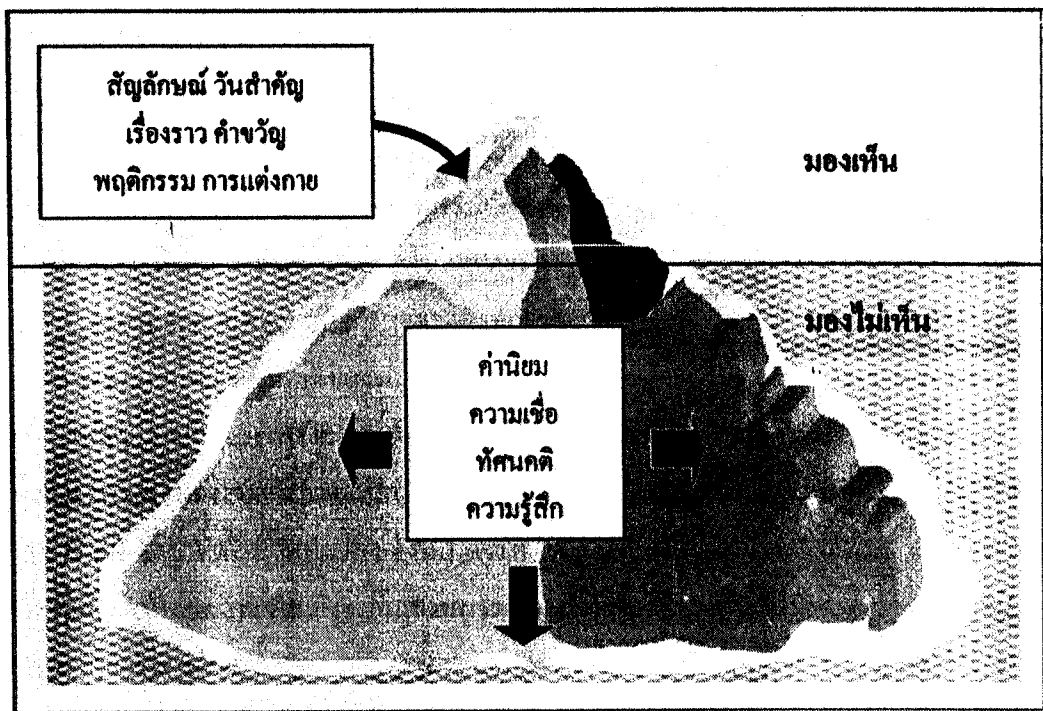
1. การบ่งชี้ถึงกลุ่มของความเชื่อหรือรูปแบบ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน ความเชื่อเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ เช่น ในการทำงานโรงแรมพนักงานจะต้องยึดถือหลักการว่า “การดำเนินธุรกิจไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้” ซึ่งตรงกับข้อความที่เขียนเพื่อเตือนใจพนักงานขององค์การให้ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็น กฎ 2 ข้อ และพนักงานจะรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร เช่น กฎข้อที่ 1 กล่าวว่า ลูกค้าถูกต้องเสมอ กฎข้อที่ 2 กล่าวว่า ถ้าลูกค้าผิด ให้ย้อนกลับไปที่กฎข้อที่ 1
2. วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐานของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงยากถ้าจะให้บริษัทกำหนดข้อสมมติเหล่านี้เอง เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังควรสะท้อนถึงความเชื่อของพนักงานร่วมกัน แต่ปัจจุบันได้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของวัฒนธรรมขององค์การนั้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยวัฒนธรรมของตนเอง นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยจึงให้คำนิยามที่ใช้ในการศึกษานี้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ “แบบแผนหรือความเชื่อที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่าการกระทำใดเป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ให้เข้าใจตรงกัน ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ”

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของดาฟท์ (Daft, 2001, p. 315) 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 ความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยากและใช้เวลานานกว่า



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Daft, 2001, p. 315)

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1954, p. 73) จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

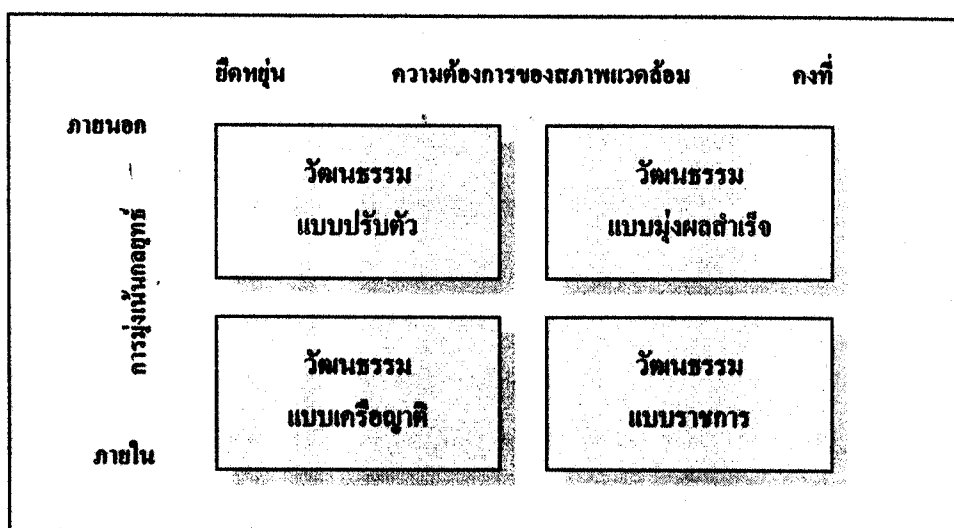
1. วัฒนธรรมขององค์การที่มีการกำหนดให้พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการแสดงพฤติกรรมหรือทัศนคติต่อองค์การ (Individual autonomy) โดยองค์การเชื่อว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรับผิดชอบในการทำงาน และสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างวัฒนธรรมขององค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การที่มีรูปแบบที่แน่นอน (Structure) เป็นองค์การที่น่าเอากฎ ระเบียบ มาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน โครงสร้างการบังคับบัญชาในสายงาน มีความชัดเจน
3. วัฒนธรรมองค์การที่ให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน (Support) เป็นองค์การที่ผู้บังคับบัญชา พยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ หรือแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ
4. วัฒนธรรมองค์การที่มีเครื่องบ่งบอกลักษณะการดำเนินงานขององค์การ (Identification) องค์การแบบนี้จะมีการกำหนดพฤติกรรมทั้งในส่วนพนักงานรายบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อให้องค์การมีวิธีการในการประกอบธุรกิจในทิศทางเดียวกัน
5. วัฒนธรรมองค์การที่มีการนำระบบรางวัลมาใช้ในการสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติ (Performance-reward) ของพนักงานในองค์การ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การ
6. วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานให้มีความอดทนต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ (Conflict tolerance) เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ ดังนั้น การที่องค์การสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานให้อดทนต่อความขัดแย้ง ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย
7. วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการกระตุ้นพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา (Risk tolerance) หรือให้พนักงานสามารถอดทนต่อความเสี่ยงโดยเฉพาะการทำงานที่มีความท้าทายสูง ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องกล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

นอกจากนั้น การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับความมีประสิทธิภาพของคาฟท์ (Daft, 2002, p. 314-323) เสนอแนะว่า ถ้าจัดรูปแบบหรือความเชื่อขององค์การ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกให้มีความเหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 2-2 โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันว่า ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) แปรเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก หรือต้องการความคงที่ (Stability) ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

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

เมื่อทั้งสองปัจจัยผสมผสานกันจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบ มุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือญาติ และแบบราชการ



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

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการ

ตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ 3M มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มของคน และการเป็นผู้ประกอบการ พนักงานใหม่ทุกคนที่เข้ามาทำงานกับ 3M จะต้องผ่านการอบรม Risk-taking ส่วนบริษัท Acxiom เน้นการมอบอำนาจให้พนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและความคิดริเริ่ม หรือแม้แต่บริษัทพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น eBay.com Drugstore.com Buy.com หรือบริษัทการตลาด อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องสำอางต่างก็มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว เพราะบริษัทเหล่านี้ต้องเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองลูกค้า

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) มีลักษณะสำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กรและการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอกแต่ไม่จำเป็นที่ต้องมีความยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว พนักงานคนหนึ่งอาจรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ใส่ใจกับความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย องค์กรจะพิจารณาการพัฒนาในการทำงาน โดยประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้า จะถูกไล่ออกจากงาน ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ได้แก่ Pepsi ที่มี Wayne Calloway เป็น CEO ได้กำหนดกลยุทธ์ของบริษัทว่า จะต้องเป็นบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคที่ดีที่สุดในโลก ผู้จัดการคนใดทำผลงานได้สูงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ จะได้รับรางวัล เช่น เงินโบนัส โดยเครื่องบินชั้นหนึ่ง รถประจำตำแหน่ง หุ่น โบนัส หรือการเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว ผลการปฏิบัติงานประจำปีตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ยอดขายตามเป้าหมาย เจาะตลาดตามเป้าหมาย

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็น

ธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ได้แก่ SAS Institute มุ่งดูแลพนักงานและทำให้แน่ใจว่าพนักงานจะได้สิ่งที่พวกเขาต้องการ เพื่อให้พนักงานพอใจและสร้างผลผลิตที่ได้ออกมา 30% ของรายได้ถูกใช้ไปกับการทำวิจัยและการพัฒนาพนักงาน อุตสาหกรรมค้าปลีกและธุรกิจแฟชั่นมีวัฒนธรรมแบบนี้เช่นกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด แต่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมคงที่ ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ ได้แก่ บริษัท Safeco Insurance มีนโยบายและข้อบังคับที่เข้มงวด พนักงานต้องทบทวนกาแฟหรือของว่างในเวลาทำงาน ผู้ชายต้องใส่เสื้อเชิ้ตสีขาวกับสูท ห้ามไว้หนวด อย่างไรก็ตามพนักงานก็ชอบวัฒนธรรมนี้ ไม่มีการทำงานพิเศษนอกเหนือจากงานในหน้าที่

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบใด ล้วนสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นสำคัญ และองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรือผสมผสานกัน

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ บางส่วนมีความคล้ายคลึงกัน บางส่วนมีความแตกต่างกัน แต่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของคอฟท์ เพราะเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในบทที่ 1 ว่า ลักษณะเฉพาะของงานบริการนั้นจับต้องหรือสัมผัสไม่ได้ สามารถแยกออกจากกันได้ยาก กำหนดมาตรฐานการบริการได้ยาก มักใช้แรงงานเป็นหลัก และผลผลิตที่ออกมาจะอยู่ในรูปของความพึงพอใจและความประทับใจ ซึ่งต้องอาศัยกรอบวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาช่วย แนวคิดของคอฟท์ ถือว่ามีความชัดเจนและเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ต้องทำยอดขายให้ตรงเป้า ต้องให้การดูแลพนักงานเป็นอย่างดี ภายใต้กฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ เพียงแต่ว่า โรงแรมอาจจะให้น้ำหนักการยึดถือวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่งไม่เท่ากัน หรือเลือกใช้วัฒนธรรมเฉพาะรูปแบบได้

วัฒนธรรมองค์การในอุตสาหกรรมโรงแรม

จารุณี ดันเจริญ (2542, หน้า 19) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะเกิดมาจากทัศนคติและความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานในองค์การ ร่วมกันสร้างขึ้นทีละเล็กทีละน้อย ส่วนใหญ่มักจะถูกสร้างขึ้นภายหลังเหตุการณ์หนึ่งเหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นในองค์การ การพิจารณาศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงสามารถสังเกตได้จากบรรยายภาคนิการทำงานของบริษัท เพราะบุคลากรจะปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมการดำเนินงานตามทัศนคติและความเชื่อที่องค์การมีอยู่ บุคลากรที่ทำงานโรงแรมจะมี ทัศนคติและความเชื่อ ที่ได้รับอิทธิพลจากประวัติการก่อตั้ง โรงแรม ความคิดของบุคคลสำคัญในโรงแรม ผู้ก่อตั้ง โรงแรม ขนาดของ โรงแรมและความมั่นคงของ โรงแรม ตัวอย่างเช่น โรงแรมโอเรียลเต็ลมีประวัติศาสตร์การก่อตั้งมากกว่า 120 ปี บุคลากรจะพยายามรักษาวัฒนธรรมการบริการที่ประทับใจไว้ รักษารูปแบบการบริการแบบไทย ๆ ไว้ เพื่อรักษาชื่อเสียง โรงแรมอันดับหนึ่งของประเทศไทย และโรงแรมอันดับต้น ๆ ของโลกไว้ตลอดไป

บางโรงแรมอาจมีวัฒนธรรมปรากฏให้เห็นเด่นชัด บางโรงแรมอาจมีความยากลำบากที่จะบ่งชี้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมเฉพาะของโรงแรม อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมจะผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงแรม ไม่ว่าวัฒนธรรมของโรงแรมจะปรากฏออกมาเด่นชัดหรือไม่ โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมของโรงแรมส่วนใหญ่ ตามทัศนะของโจน (Jones, 1989) กล่าวว่า เมื่อวัฒนธรรมถูกสร้างขึ้นมาแล้ว มักจะถูกทำลายหรือลบทิ้งไปจากโรงแรมได้ยาก จะเห็นได้ว่า บางโรงแรมปิดดำเนินการเป็นระยะเวลานาน แม้ผู้ก่อตั้งจะเสียชีวิตไปแล้ว บุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความเชื่อของโรงแรมได้เกษียณอายุไปหมดแล้ว แต่บุคลากรก็ยังคงมีพฤติกรรมดำเนินธุรกิจโรงแรมตามวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นอยู่ การที่วัฒนธรรมโรงแรมมีความคงทนถาวร เพราะวัฒนธรรมโรงแรมมีองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 4 ประการ ดังนี้

1. คุณค่าหรือค่านิยม เป็นจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมโรงแรม ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีทิศทางในการทำงานร่วมกัน ช่วยสร้างแนวทางให้พนักงานทราบว่าพนักงานจะต้องปฏิบัติงานอะไรในแต่ละวัน คุณค่าของวัฒนธรรมโรงแรม จะแยกแยะลักษณะแตกต่างระหว่างโรงแรม ทำให้ทราบว่า โรงแรมหนึ่งแตกต่างจากอีกโรงแรมหนึ่งอย่างไร ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ ความโดดเด่นของโรงแรมในใจของพนักงานทั้งโรงแรม โดยแสดงออกมาในรูปของคำขวัญประจำโรงแรม ซึ่งอาจจะแสดงออกในรูปของหลักการในการทำงาน หรือปรับเปลี่ยนเป็นแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรให้สามารถบริการได้ตามคุณค่าของวัฒนธรรมโรงแรม

2. บุคคลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคลากรของโรงแรมผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะ ยึดถือคุณค่าของวัฒนธรรมโรงแรมเป็นแนวทางในการทำงาน บุคคลสำคัญนี้จะเป็นแม่แบบ

การปฏิบัติงานแก่พนักงานอื่น ทำให้พนักงานอื่นเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
 จูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการบริการของโรงแรม บุคคลสำคัญจะได้รับการ
 ยกย่องเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม เมื่อบุคคลภายนอกโรงแรมนึกถึงบุคคลสำคัญก็จะนึกถึงโรงแรม
 ด้วย เช่น เมื่อนึกถึงคุณหญิงชนัดต์ ปิยะอุย จะนึกถึงโรงแรมในเครือดุสิตธานี เป็นต้น

3. พิธีกรรมและแบบแผน ทำให้พนักงานทราบว่าโรงแรมคาดหวังให้พนักงานทำอะไร
 คาดหวังให้พนักงานปฏิบัติอย่างไร แบบแผนวัฒนธรรมในโรงแรมจะกำหนดมาตรฐานพฤติกรรม
 การปฏิบัติงาน กระบวนการ และวิธีการบริหาร ว่าควรจะเป็นอย่างไร จึงจะเรียกได้ว่ามีคุณภาพ
 แบบแผนวัฒนธรรมในโรงแรมมักปรากฏออกมาในรูปการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นแรงเสริมทางบวก
 จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติงานตามความคาดหวังของโรงแรม

4. เครือข่ายวัฒนธรรม เป็นเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารหรือส่งถ่าย
 วัฒนธรรมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ภายในโรงแรม เครือข่ายนี้จะเชื่อมโยงและผูกมัดบุคลากรแผนก
 ต่าง ๆ ให้เป็นพวกเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา และการจัดระดับชั้น
 การบังคับบัญชา ทำให้ค้นหาบุคคลที่เป็นจุดศูนย์กลางของเครือข่ายวัฒนธรรมได้ยาก เครือข่าย
 วัฒนธรรมนี้เสริมให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ทำให้การ
 ประสานงานระหว่างแผนกเกิดความร่วมมือ และช่วยลดความขัดแย้งในโรงแรม

ความผูกพันต่อองค์การ

ในยุคการสื่อสารไร้พรมแดน การแข่งขันระหว่างธุรกิจและองค์การมีความรุนแรง
 เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการแย่งชิงและขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การรักษา
 บุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์การ การสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นแนวทางที่
 สำคัญที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดได้ ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ มีผู้สนใจ
 ศึกษากันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเชื่อว่า สามารถทำนายพฤติกรรมขององค์การได้ค่อนข้างน่าเชื่อถือ
 เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่พยายามหาคำอธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรม
 ของสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, หน้า 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคือ การที่
 สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป มีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้
 องค์การประสบความสำเร็จ รวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการ
 ทำงานของเขากับองค์การสอดคล้องกัน มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

พรสุข อศวินเวศน์ (2541, หน้า 61 อ้างถึงใน สกาวรัตน์ อินทุสมิต, 2543) นิยามความผูกพันต่อองค์การ ว่าคือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเต็มใจปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

สราวุธ ภูมิปาประการ (2541, หน้า 62) ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกในความเชื่อและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543, หน้า 33) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

พอร์เตอร์, สเตียร์ และคณะ (Porter, Steers & others, 1974, p. 603) นิยามความผูกพันต่อองค์การว่าคือ ระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์การ

มาร์ช และแมนนารี (Marsh & Mannari, 1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ และการประเมินองค์การในทางที่ดี

สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ

มาวเคย์ และคณะ (Mowday & others, 1982, p. 27) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

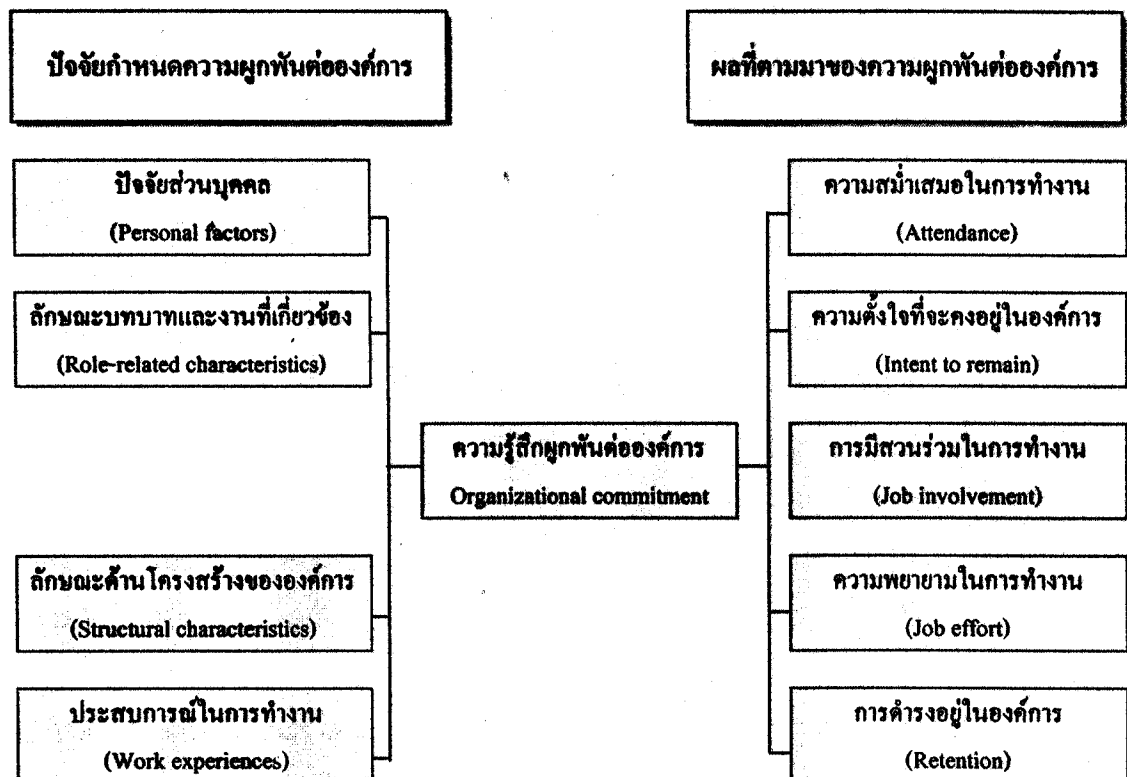
อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Mayer, 1990) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยมีสิ่งเหนี่ยวรั้ง (Golden handcuff) ให้คนยังคงอยู่ในองค์การ

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การ ตามทัศนะของผู้วิจัย หมายถึง “ความรู้สึกรักของคนหรือกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ ที่ต้องการทำงานอยู่กับองค์การเสมือนหนึ่งเป็นบ้านของตนเอง ด้วยความเต็มใจและภักดี โดยมีปัจจัยบางอย่างหรือหลายอย่างเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้พนักงานคงอยู่กับองค์การและขับเคลื่อนไปพร้อมกับองค์การ ในขณะที่สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีไปพร้อม ๆ กันด้วย”

รูปแบบของของความผูกพันต่อองค์การ

แบบจำลองแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของสตีลส์ (Steers, 1977, pp. 45-46) มีผู้ให้ความสนใจนำมาเป็นหลักในการศึกษาจำนวนมาก ซึ่งได้แบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 ส่วนสำคัญตามภาพที่ 2-3 ดังนี้

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of commitment)
2. ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment)
3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์การ (Outcomes of commitment)



ภาพที่ 2-3 แบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การของสตีลส์ (Steers & Porter, 1979, p. 303)

จากภาพที่ 2-3 อธิบายได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นหนึ่งในสามขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมในการเป็นสมาชิกขององค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ ทำให้ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างไปจากความสัมพันธ์กับองค์การ (Steers and Porter, 1979, p. 303)

ไมเนอร์ (Miner, 1992, p. 124) ได้ศึกษาตามแนวคิดของมาวเคย์ และคณะ (Mowday & others, 1982, p. 27) โดยแบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavior commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์การในรูปพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง คงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์การจะมีการแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบกับผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการที่ลงทุนลงแรงไปในองค์การ และเป็นการยากหรือเป็นไปได้ยากที่จะเรียกการลงทุนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งต่างจากแนวคิดแรกที่เป็นผลเนื่องจากการได้เปรียบเทียบกับผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติ ในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำงานให้องค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์การไว้

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18) ได้นำเสนอรูปแบบของความผูกพันต่อองค์การว่าน่าจะประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นความผูกพันที่พนักงานพึงมีต่อลักษณะของงานที่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ การที่องค์การให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีอิสระในการคิด ตัดสินใจและลงมือทำงานในหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนโครงสร้างขององค์การมีความชัดเจน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาปรารถนาที่จะอยู่ (Want) ในองค์การ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuous commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการชั่งค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานอยู่กับองค์การหรือการที่พนักงานลงทุนลงแรงไป ทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาจำเป็นต้องอยู่ (Need) ในองค์การ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรมสังคม และการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การตอนเริ่มเข้าสู่องค์การ ปลุกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าเขาควรจะต้องอยู่ (Ought) ในองค์การ แม้ว่าโดยทั่วไปแล้วความผูกพันต่อองค์การจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์การ ซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกลงได้ แต่หากพิจารณาอย่างละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่า การเชื่อมโยงนั้นมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การหรือผูกพันกับสิ่งที่มีอยู่ในองค์การ (Want) ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ เนื่องจากเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์การ (Need) ในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เนื่องจากเขาารู้สึกว่าเขาควรจะต้องอยู่ในองค์การนั้น ๆ (Ought)

นอกจากนี้ คัมแฮม, กรูบ และแคสตาเดา (Dumham, Grube & Castaeda, 1994, p. 371) ยังกล่าวสนับสนุนอัลเลน และเมเยอร์ ว่า ความผูกพันด้านจิตใจ เกิดจาก 4 ปัจจัยหลัก คือ คุณลักษณะของบุคคล (Personal characteristics) คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) ประสบการณ์การทำงาน (Work experiences) และคุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural characteristics) ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของสเตียร์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สำหรับความผูกพันด้านการคงอยู่ พัฒนามาจากปัจจัยพื้นฐาน 2 ปัจจัย ได้แก่ ขนาดหรือการลงทุนที่แต่ละบุคคลทำไป และการรับรู้ถึงการขาดทางเลือก โดยทั้ง 2 ปัจจัยส่งผลต่อความต้องการในเรื่องค่าตอบแทนเพื่อแลกกับเวลา กำลังกาย และสมองที่ลงทุนไป ส่วนความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลโดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรม สังคม และการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational socialization) ในตอนเริ่มเข้าสู่องค์การ ซึ่งทำให้พนักงานเชื่อถือและฝังใจ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีพ่อแม่เป็นพนักงานในองค์การเป็นระยะเวลานาน หรือพนักงานที่ได้รับการสั่งสอนให้เห็นความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์การ คนเหล่านี้จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การส่วนมากมีความคล้ายคลึงกัน และแนวคิดของอัลเลน และเมเยอร์ เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการศึกษา โดยผู้ที่ได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดนี้ กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และเมเยอร์ สามารถให้ความกระจ่างชัดและสามารถประเมินระดับความรู้สึกผูกพันของแต่ละคนได้ครอบคลุม ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาความผูกพันต่อองค์การตามแนวทางของอัลเลน และเมเยอร์

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การ

ตามการศึกษาของสตีร์ (Steer, 1977, p. 47) เกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส เป็นต้น
2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบหรือปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ความประจักษ์ในงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น
3. ลักษณะของประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรู้หาของผู้นับถืองานว่าแต่ละคนมีความรับรู้ต่อการทำงานในองค์การที่ผ่านมาอย่างไร โดยกำหนดได้ 4 ลักษณะ คือ ทัศนคติของกลุ่ม ความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่ยอมรับ

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมชัย แก้วละเอียด (2531) ชีระ วิชรธรรมสาธิต (2532) และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2533) ที่ทำการวิจัยและผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันองค์การมีด้วยกัน 3 ประการ ตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ พนักงานที่มีอายุมาก จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย เพราะบุคคลย่อมตระหนักว่า ทางเลือกในการทำงานของคนลดน้อยลง โดยปกติคนที่ทำงานในองค์การใดเป็นเวลานานจนเมื่ออายุมากขึ้น หน้าที่การงานมักจะสูงขึ้น สิ่งสูงใจที่จะทำให้ออกไปทำงานในองค์การอื่นก็ต้องสูงเพียงพอด้วย พนักงานจึงจะยอมเปลี่ยนองค์การ

1.2 เพศ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชายกับพนักงานหญิง ปรากฏว่า พนักงานหญิงจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานชาย มีผู้ให้ความเห็นไว้ว่า อาจเนื่องมาจากอุปสรรคทางด้านอาชีพที่ผู้หญิงต้องเอาชนะมีมากกว่าผู้ชาย จึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์การที่เป็นสมาชิกอยู่มากกว่า

1.3 สถานภาพสมรส ผู้ที่แต่งงาน มีครอบครัวแล้ว มักจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนที่โสด เพราะคนที่แต่งงาน มีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีลูก จึงต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนที่โสด

1.4 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ พนักงานที่ทำงานกับองค์การมานาน มีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมาย คุณค่าขององค์การมากขึ้น จึงทำให้มีความผูกพันมากขึ้นนั่นเอง

2. ลักษณะงาน

2.1 ความก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จ พนักงานที่รู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้า และประสบความสำเร็จจากหน้าที่การงาน จะมีความผูกพันมากขึ้น

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหาร องค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในการตัดสินใจ ทั้งในระบบนโยบาย และมีรูปแบบการกระจายอำนาจ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานจะรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญ มีส่วนช่วยในการสร้าง และกำหนดวิธิต่างการอยู่ร่วมกันในองค์การ จึงยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อสิ่งที่ได้มีส่วนร่วม

2.3 มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

3. ประสพการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน

3.1 เจตคติของผู้ร่วมงาน การที่พนักงานได้มีโอกาสพูดคุย พบปะกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะสะท้อนเจตคติของแต่ละคนที่มีต่อองค์การออกมา ดังนั้น ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้น มีเจตคติทางบวกต่อองค์การ และมีความรู้สึกผูกพันมากกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มที่มีเจตคติทางลบต่อองค์การ

3.2 ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ขององค์การ สมาชิกหรือพนักงานที่รู้สึกว่าองค์การที่อยู่ได้รับความเชื่อถือ ทั้งจากพนักงานในองค์การและคนภายนอก รวมทั้งพนักงานสามารถพึ่งพาองค์การได้ตลอดไปเข้าจะเกิดความมั่นใจ อยากทำงานกับองค์การนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้มีความรู้สึกผูกพันเพิ่มขึ้น

3.3 ความมั่นคงในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่า หน่วยงานที่อยู่ไม่ได้สร้างความมั่นใจว่า งานที่ทำอยู่จะมั่นคงเพียงใด จะถูกไล่ออกอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่ ก็จะมีผลทำให้รู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน และขาดความผูกพัน

3.4 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง อาจจะเป็นในเรื่องงาน หรือรางวัลจากองค์การ โดยผลการวิจัยปรากฏว่า เมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์การด้วยดี ความผูกพันจะมีมากขึ้นเช่นกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาปัจจัยบุคคล 3 ปัจจัย ได้แก่ เพศ แผนงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ โดยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านแผนงานที่สังกัด ยังไม่มีข้อมูลในด้านนี้มากนัก ส่วนเพศงานวิจัยส่วนมากระบุว่า เพศหญิงมักมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศชาย เช่นเดียวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การที่ระบุว่า พนักงานที่ทำงานมานานย่อมมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน

อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนการปฏิบัติร่วมของคนในองค์การ รวมถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์การ ดังนั้น หน้าที่หลักของ วัฒนธรรมองค์การ คือ ต้องแสดงอิทธิพลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุภารกิจ ขององค์การ ซึ่งจะต้องเกิดจากการทำงานประสานกันของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เพราะการ ทำงานให้บรรลุภารกิจขององค์การต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซท (Sathe, 1985, pp. 25-31 อ้างอิงจาก สกาวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 46-48) กล่าวถึงวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมืออย่างแท้จริงภายในองค์การ ไม่สามารถ เกิดขึ้นได้จากการออกกฎระเบียบได้ แต่ความร่วมมือที่แท้จริงเกิดจากการที่สมาชิกในองค์การ มีเป้าหมายร่วมกัน เช่น บางองค์การจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บาง องค์การถือการแข่งขันกันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างของ การให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับ ความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision making) วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจาก ความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดแนวทางเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (Controlling) หัวใจของการควบคุมก็คือ ความสามารถที่จะทำให้การ ปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานของการควบคุมในองค์การมี 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านการตลาด (Market) จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม

3.2 ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุม

3.3 ด้านเครือข่าย (Chain) จะใช้ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกควบคุม ถึงแม้กลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้าน ไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์การที่มี

วัฒนธรรมแข็งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้านเครือข่าย เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจาก ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดขอบข่ายแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของ สมาชิกในองค์การ ซึ่งถือว่าการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาด เกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความ ผิดพลาดในการสื่อสารก็มักจะมียากขึ้นเท่านั้น

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า จะช่วยให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านความเชื่อและค่านิยมที่บุคคลมีร่วมกันในองค์การ

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างอิงเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์การก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์การก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เช่นกัน

ดังนั้น หน้าที่หลักที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การประการหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้น จะทำหน้าที่พัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ เสี่ยงสละให้กับองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติสำคัญในตัวพนักงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ซึ่ง สิริโชค วรานุสันติกุล (2539) ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงควรมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เห็นประโยชน์ยอมรับความสำคัญ และเห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า
2. วิธีการพัฒนาองค์การ จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน มีแผนงาน มีความเป็นระบบมากขึ้น
3. สื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มองอนาคตขององค์การไปยังพนักงานระดับล่างว่าต้องการให้องค์การบรรลุภารกิจอะไร อย่างไร
4. เสริมการสื่อสารให้ชัดเจนมากขึ้นด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือจากการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร และการพูด
5. สร้างสัญลักษณ์ที่ใช้ร่วมกัน เพื่อยึดเหนี่ยวและทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ
6. สร้างพิธีกรรมที่สื่อความหมายให้เกิดขึ้น
7. ฝึกอบรมด้วยวิธีการทางจิตวิทยา เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรม โดยอาจจะใช้นักจิตวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ
8. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอน ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติร่วมของคนในองค์การ และหากผู้บริหารทำความเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์การ จะสามารถวางแผนแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ตลอดจนส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและเต็มใจที่จะเสียสละและตั้งใจทำงานให้กับองค์การอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ 1 องค์การ และเอกชน 2 องค์การ กลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การศึกษาจากแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede) ส่วนความรู้สึกผูกพันต่อองค์การใช้ของสตีลส์ (Steers) ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานรู้สึกว่าการมีวัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงแตกต่างจากตามที่ต้องการในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ กลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ส่วนวัฒนธรรมองค์การในมิติอื่นพนักงานมีการรับรู้ตามที่เป็นจริงไม่แตกต่างกับตามที่ต้องการ พนักงานรัฐวิสาหกิจมีการรับรู้วัฒนธรรมตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติปัจเจกนิยม พนักงานงานธนาคารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและมิติความเป็นชาย

2. ในทุกองค์การ ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ศกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 คน พบว่า

1. พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับต่ำ

2. พนักงานที่มีสถานภาพสมรส แผนงาน และอายุงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = .755$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดยพบว่าความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = -.355$) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = .537, .531, .632, .838$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

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

งานวิจัยต่างประเทศ

นาห์ (Nah, 1997, Abstract) ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การกับความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากรวิชาชีพบริการ ในอเมริกาตะวันออกเฉียงใต้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และ เมเยอร์ (Allen & Meyer, 1991) และแบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออกของบลูเดอร์น (Bluedorn, 1982) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ด้วย

ลอค และครอฟฟอร์ด (Lok & Crawford, 1999, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์การ วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา 251 ชุด ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันองค์การ ความพึงพอใจในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันองค์การ ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ส่วนอายุและระยะเวลาการทำงานในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การและวัฒนธรรมองค์การ

เออสแทด (Erstad, 2001, Abstract) ได้ทำกรณีศึกษา ความผูกพันที่เป็นเลิศต่อ The Forte Hotel Group ทั่วโลก 250 สาขา ระหว่าง ปี 1998-2000 โดยเริ่มปรับโครงสร้างเกี่ยวกับ Brand ให้มีความชัดเจนมากขึ้นในต้นปี 1998 รวมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในโรงแรมทุกคนทุกสาขา และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับความผูกพันที่เป็นเลิศมากกว่าหนึ่งล้านชั่วโมง

ตลอดระยะเวลา 3 ปี ผลที่ได้รับกลับมามีความพึงพอใจ คือ พนักงานมีความพึงพอใจที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความผูกพันที่เป็นเลิศในการทำงาน เพราะพนักงานทุกคนควรมีความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันต่อแผนงานอื่นที่ไม่ใช่แผนงานตนเองเท่า ๆ กัน ไม่ว่าจะทำงานกับองค์การมาช้านานเท่าใดก็ตาม ดังนั้น Forte จึงต้องพยายามสนับสนุนทุกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความผูกพันเพิ่มขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Forte ได้วางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะยาวที่ส่งเสริมการสะท้อนของความผูกพันที่เป็นเลิศ

โทโปลนิตสกี (Topolnitsky, 2002, Abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในรูปของการเปลี่ยนแปลง: บทบาทในการรับรู้วัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ถูกต้องและเหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจบทบาทของวัฒนธรรมและความถูกต้อง โดยการอธิบายความผูกพันของพนักงานและการแสดงพฤติกรรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงหลักๆ ขององค์กร การศึกษาในเรื่องของการรับรู้วัฒนธรรมอาศัยแนวคิดของนักวิจัยหลายคน (e.g. Finegan, 2000; Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999) ส่วนการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร อาศัยแนวคิดของของอัลเลน และ เมเยอร์ (Allen & Meyer, 1997) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท Energy สัญชาติแคนาดาเคียนขนาดใหญ่ ทำการเก็บข้อมูล 2 ช่วง ระยะเวลาห่างกัน 7 เดือน ช่วงที่ 1 ได้รับแบบสอบถามกลับมา 715 คน (69%) ช่วงที่ 2 ได้รับแบบสอบถามกลับมา 637 คน (59%) ผลการศึกษาพบว่า

1. การรับรู้วัฒนธรรมขององค์กรจะสนับสนุนและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออกของพนักงาน

2. ในช่วงเวลาที่ต่างกัน วัฒนธรรมแบบปกครองกับวัฒนธรรมแบบมีเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร

3. การรับรู้วัฒนธรรมแบบสนับสนุนและวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านจิตใจ

4. การรับรู้วัฒนธรรมแบบปกครองกับวัฒนธรรมแบบมีเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร แต่จะมีผลมากสำหรับพนักงานที่ชอบรูปแบบวัฒนธรรมแบบนี้

การรับรู้ที่ถูกต้องจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการและความรู้สึกถูกบังคับของพนักงานให้อยู่กับองค์กรและทำงานให้สำเร็จ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจจะลาออกของพนักงาน ในส่วนสุดท้าย การพิจารณาในภาพรวมของวัฒนธรรมและความถูกต้อง จะมีการเปลี่ยนแปลงในความผูกพันต่อองค์กร มากกว่าแยกปัจจัยกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่า ในประเทศไทยมีการทำวิจัยเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันมากพอสมควร แต่ไม่ปรากฏการทำวิจัยทั้ง 2 ด้านนี้ใน ธุรกิจโรงแรม ส่วนงานวิจัยต่างประเทศมีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ ธุรกิจ โรงแรม และธุรกิจเอกชนอื่น ๆ ตามที่ได้กล่าวมา โดยในด้านวัฒนธรรมองค์กรจะมีแนวคิดที่หลากหลายในการศึกษา แต่ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้แนวคิดของดาฟท์ ส่วนด้านความผูกพันต่อองค์กร แนวคิดที่ได้รับความนิยมเป็นของอัลเลนและเมเยอร์ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดนี้เช่นกัน ในด้าน ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนมากจะถูกนำมาศึกษาด้วย เช่น เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่ง งาน ระดับการศึกษา เป็นต้น แต่ผู้วิจัยเลือกศึกษาเพียง 3 ปัจจัย ได้แก่ เพศ แผนกงานที่สังกัด และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร