

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในทัศนคติของพนักงานบริษัทในตำบลนครพัฒนา อำเภอนครพัฒนา จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามประเด็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขาแต่วัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยและไร้ประโยชน์ไปเลย รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไปเพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาเอาไว้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536 : 124) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมาแม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทเพื่อที่จะเผชิญกับการคุกคามทางการแข่งขัน หรือการรับเอาการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมสามารถนำบริษัทไปสู่การชะงักงันและความล้มเหลวในที่สุด หัวใจสำคัญของวัฒนธรรมถือว่าเป็นวิถีชีวิตขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 11) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ (Edgar H. Shine. 1991 : 56) ได้กล่าวถึง ทางการบริหารซึ่งชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอาจจะกำหนด กลยุทธ์ขึ้นมาที่เหมาะสมบน พื้นฐานของการเงิน ผลผลิตขั้นหรือการตลาด แต่กลยุทธ์จะไม่ถูกดำเนินการเพราะว่ากลยุทธ์ ต้องการ สมมุติฐาน ค่านิยม และวิธีการทำงานใหม่ที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์กรเดิม องค์กร สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างของพวกเขาได้ แต่จะพบว่าพนักงานหันกลับไปสู่วิธีการดำเนินงานก่อนหน้าของพวกเขาได้ ถ้าพวกเขาไม่ยอมเผชิญหน้ากับสมมุติฐานรากฐานทางวัฒนธรรมของพวกเขา

เทร์เร็นซ์ ดีล และ อัลเลน เคนเนดี (Terrence Deal and Allene Kennedy. 1993 : 110) ได้กล่าวว่า การดำรงอยู่อย่างแท้จริง ขององค์กรจะอยู่ในหัวใจและจิตใจของพนักงานของพวกเขา วัฒนธรรมองค์กร จะหมายถึงการผสมผสานของค่านิยมเรื่องราววิรบุรุษและงานพิธี ที่มีความหมายอย่างมากต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร

นอกจากนี้โรบบินส์ (Robbins. 1994 : 467) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างของ องค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่น ๆ ได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนทางความคิด อันประกอบด้วยข้อสมมติ พื้นฐาน ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ สิ่งประดิษฐ์ ที่ผู้คนในองค์กรร่วมกันยึดปฏิบัติอย่างมีความเป็น เอกสิทธิ์เฉพาะ และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกของ พฤติกรรม วัฒนธรรมยังทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้ผ่านบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของผู้คนในองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องค่อนข้างที่จะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม และความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่จะสังเกตเห็นได้ยาก จึงควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งนักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของ วัฒนธรรมองค์กรคือ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือ และความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง วัฒนธรรมองค์กรช่วยสรรค์ สร้างบูรณการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับ วัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ (Mission) จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผล องค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรได้

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1954 : ออนไลน์) กล่าวว่าไว้ในส่วนของ
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาได้ 4 ปัจจัย คือ

1. ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Caring) ตามความหมาย ในด้านวัฒนธรรมองค์กรของ
องค์กรจะหมายถึง องค์กรที่ต่ำกว่าพนักงาน คือ ทรัพย์สินที่มีค่าสุดขององค์กร การทำงานร่วมกัน
เพื่อสิ่งที่ถูกต้องแก่ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และพันธมิตรทางธุรกิจยินดีในความสำเร็จของเพื่อน
ร่วมงาน และให้ความสำคัญกับการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับลูกค้า

2. ด้านความน่าเชื่อถือ (Credible) ตามความหมาย ในด้านวัฒนธรรมองค์กรจะ หมายถึง
การเคารพซึ่งกันและกัน การร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จ การมีจรรยาบรรณ การรักษา
ผลประโยชน์ของบริษัท และรับผิดชอบต่อการกระทำ

3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Constructive) ตามความหมาย ในด้านวัฒนธรรมองค์กร
ขององค์กร จะหมายถึง การแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่
ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการ
ทำงานร่วมกัน

4. ด้านความกล้าตัดสินใจ (Courageous) ตามความหมาย ในด้านวัฒนธรรมองค์กร
หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำในตลาด การตัดสินใจและลงมือทำจากการเรียนรู้และ
ประสบการณ์ ตระหนักว่าเมื่อมีโอกาส

روبบินส์ (Robbins, 1994 : 245) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้
สมาชิกขององค์กรต่างๆ แสดงความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีอยู่
หลายประการด้วยกันคือ

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Talking) คือการ
ที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สรรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ
ด้วยการแสวงหาโอกาส และยอมรับความคิดใหม่

2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิก
องค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องในการวิเคราะห์

3. การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือระดับการบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์
หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล

4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือการตัดสินใจทางการบริหาร
ที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญธรรมชาติ
ในสิทธิของบุคคล ให้การสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน

5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือระดับที่กิจกรรมในงานต่างๆ จัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับงานต่าง ๆ เป็นทีม มากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล
6. การมุ่งสู้ชัยชนะ (Aggressiveness) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรแข่งขันกันทำงานมากกว่าทำงานสบาย
7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกอบรมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การให้รางวัลตามความสามารถ (Performance-Reward) คือการให้รางวัลตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ
11. การตัดสินใจ (Decision Making) คือการตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง
12. การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร
13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทน ใจเย็น และความขัดแย้งต่ำ
15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) ให้ความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน
16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีต่อการทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
17. การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะตัวสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน
18. การให้ความสำคัญส่วนบุคคล (Individual Autonomy) คือระดับของความรับผิดชอบและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ

19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน

20. การชี้แนะ (Direction) คือระดับของค้ำกรที่กำหนดยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการดำเนินงาน

21. การแสดงตัว (Identify) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร จากหลักการข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและมีความรู้สึกทำงานที่ท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) โดยภาพรวมหมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกของบุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือสิ่งแวดล้อมอันมีแนวโน้มที่จะให้บุคคลแสดงปฏิกิริยา และกระทำต่อสิ่งนั้นๆ ในทางสนับสนุนหรือปฏิเสธ ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน การที่จะรู้ถึงทัศนคติของบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ต้องใช้วิธีแปลความหมายของการแสดงออก (รุ่งนภา บุญคุ้ม. 2536 : 25)

ในปัจจุบัน ทัศนคติได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางและมักจะมองปัญหาสังคมที่เราประสบอยู่ทุกวันและวิถีทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นสามารถทำได้ โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิดที่ว่า หากสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้แล้วก็จะทำให้สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ผู้วิจัยได้ลำดับแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ต้องการรู้ถึงวัฒนธรรมในทัศนคติของพนักงานบริษัท จึงทำความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าทัศนคติไว้แตกต่างกัน ดังนี้

บุญเลื่อง ขจรศิลป์ (2539 : 78) ทัศนคติ คือ ความรู้สึกนึกคิดที่แสดงออกมาจากจิตใจที่มีผลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ว่าสิ่งๆ นั้น กลุ่มๆ นั้น จะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่ก็ตาม ซึ่งคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี หรือคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี และบางครั้งอาจจะคิดต่อสิ่งๆ ใดว่า อาจจะดีหรือไม่ดี หรือเป็นกลาง จึงถือว่าทัศนคติเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการก่อเกิดภาพลักษณ์ หรือจะกล่าวได้ว่า ทัศนคติเกี่ยวข้องและสอดคล้องไปกับภาพลักษณ์เสมอ

สุวัชรีย์ เตชะธรรม (2545 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า ทศนคติ หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากที่บุคคลได้มีประสบการณ์ต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบและสนับสนุน
2. ความรู้สึกในทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะที่ไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบและไม่สนับสนุน

อรรถ อรรถยุดิ (2545 : 7) ได้กล่าวไว้ว่าทศนคติ หมายถึงท่าทีความคิดเห็นความรู้สึกเอนเอียงทางจิตใจของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากที่บุคคลได้ประสบการณ์ในสิ่งนั้น ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ทศนคติเชิงนิมาน เป็นการแสดงออกในลักษณะความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบสนับสนุนร่วมมือ ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ หรือกล่าวได้ว่าพฤติกรรมในการบวก
2. ทศนคติเชิงนิเสธ เป็นการแสดงออกในลักษณะตรงกันข้ามกับทศนคติเชิงนิมาน เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ ไม่ร่วมมือ ไม่ทำตาม หรือ กล่าวได้ว่ามีพฤติกรรมในทางลบ
3. ทศนคติที่เป็นกลาง เป็นการแสดงออกในลักษณะที่ไม่เป็นทั้งทศนคติเชิงนิมานและทศนคติเชิงนิเสธแต่อยู่ในระดับกลาง ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง หรืออยู่เฉยๆ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2547 : 121) ได้กล่าวไว้ว่าทศนคติ หมายถึงความรู้สึกความเชื่อและแนวโน้มของพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งของ หรือความคิดใดก็ตามในลักษณะของการประเมินค่า ฯลฯ ความรู้สึก ความเชื่อ และแนวโน้มนี้ต้องคงอยู่นานพอสมควร

ปราชญ์ บุญยวงส์วิโรจน์ และคณะ (2547 : 21) ได้กล่าวไว้ว่าทศนคติ ทศนคติหมายถึงเป็นองค์ประกอบทางจิตอย่างหนึ่งในการแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ องค์ความรู้ และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งเป็นปฏิกิริยาทางจิตอย่างหนึ่งที่พร้อมจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2549 : 69) ได้กล่าวไว้ว่าทศนคติ หมายถึงความรู้สึก ความคิดเห็น หรือท่าทีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเห็นว่า ความรู้สึกเป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความคิดเห็นเป็นองค์ประกอบทางด้านปัญญา และท่าทีเป็นองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม

สายชล อยู่โพธิ์ทอง (2549 : 38) ได้กล่าวไว้ว่าทศนคติ หมายถึงความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งผ่านการไตร่ตรองใช้เหตุผล โดยบุคคลนั้นอาจแสดงออกในทางที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ชอบ ไม่ชอบ หรือรู้สึกเฉยๆ

ลือม เฟ็งแก้ว (2550 : 57) ได้ให้ความหมายว่า ทศนคติ หรือ ทรศนะ เป็นคำเดียวกัน หมายความว่า ความเห็น รู้เห็น สิ่งที่เห็น การแสดง ที่เขียนต่างกันคือ ทศนคติเขียนตามรูปภาษามคธ (ภาษาถิ่นของอินเดียโบราณ) ส่วนทรศนะ เขียนตามรูปภาษาสันสกฤต

สรุปได้ดังนี้ ทศนคติเป็นการแสดงออกจกภายในตัวของบุคคลนั้นๆ คือความรู้สึก ชอบ ไม่ชอบ ทั้งด้านอารมณ์ ความคิดต่างๆ และถ้าหากถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าจะแสดงออกทางร่างกายทันที สิ่งเร้าต่างๆ จะเข้ามากระตุ้นได้จากทั้งภายในตัวบุคคล และมาได้จากภายในนั้น คือสภาวะแวดล้อมในช่วงเวลานั้นๆ

ความสำคัญของทศนคติ

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2549 : 69-70) ให้ความหมายของทศนคติ ไว้ดังนี้

1. ทศนคติเป็นมโนคติที่ครอบคลุมปรากฏการณ์หลายอย่างได้ เช่น ความรักของบุคคล ที่มีต่อครอบครัวก็สรุปรวมถึงพฤติกรรมหลายอย่างของบุคคลได้ ในการใช้เวลากับครอบครัว ดูแลสมาชิกในครอบครัว ทำสิ่งต่างๆ ให้กับสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่และปลอดภัยสมาชิกในครอบครัว

2. ทศนคติเป็นสาเหตุของพฤติกรรม นักจิตวิทยาสังคมจำนวนมาก เชื่อกันว่า ทศนคติเป็นสาเหตุของพฤติกรรมจึงได้พยายามทำการวิจัยเพื่อแสดงหลักฐานให้เห็น และก็มีหลักฐานมาสนับสนุนพอสมควร แต่ก็มีงานวิจัยที่แสดงว่าพฤติกรรมเป็นสาเหตุของทศนคติได้เช่นกัน การที่มีงานวิจัยเกิดขึ้นก็จะเป็นประโยชน์ต่อนักจิตบำบัด นักพฤติกรรมบำบัด ผู้แนะแนว หรือครูแนะแนว และครูทั่วไป

3. ทศนคติมีความสำคัญในตัวเอง ไม่ว่าทศนคติของบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของเขาหรือไม่ก็ตาม เช่น ทศนคติต่อสถาบันต่างๆ สะท้อนให้เห็นแนวทางที่เขารับรู้โลก รอบตัวเขาจึงเป็นเรื่องสำคัญน่าศึกษาในตัวเอง

4. ทศนคติเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาหลายสาขาสันใจร่วมกัน นอกจากจิตวิทยาสังคมที่สนใจศึกษาเรื่องทศนคติแล้ว นักจิตวิทยาสาขาอื่นๆ ก็ให้ความสนใจในเรื่องทศนคติเช่นกัน เช่น นักจิตวิทยาคลินิกอาจสนใจศึกษาทศนคติที่บุคคลต่อตนเองเพื่อเป็นหลักฐานในการทำความเข้าใจในเรื่องอื่น หรือนักจิตวิทยาบุคลิกภาพก็สนใจว่าการเปลี่ยนทศนคติวิธีใด ได้ผลกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นไร เป็นต้น

5. ทศนคติเป็นเรื่องที่นักโฆษณาประชาสัมพันธ์สนใจ นักโฆษณาประชาสัมพันธ์สนใจเรื่องทศนคติทั้งในแง่ของการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่อต้านการค้ายาบ้า โฆษณาให้คนไทยนิยมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

6. ทศนคติเป็นเรื่องที่นักการตลาดสนใจ โดยมีความสนใจในทศนคติบุคคลที่มีต่อแ่งมุมที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เขาซื้อสินค้านั้นๆมาใช้ เช่น ทศนคติต่อสินค้า ทศนคติต่อยี่ห้อสินค้า หรือทศนคติต่อสินค้าตนเอง เป็นต้น

7. ทศนคติเป็นเรื่องที่นักรัฐศาสตร์สนใจ นักรัฐศาสตร์สนใจทศนคติของประชาชนต่อเรื่องต่างๆ ที่มีสำคัญต่อการเมืองการปกครอง เช่น ทศนคติของประชาชนต่อการบริหารงานรัฐบาล ทศนคติของประชาชนต่อการเลือกตั้งสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

8. ทศนคติเป็นเรื่องที่นักสังคมวิทยาบางสาขาสนใจ จะมีนักสังคมวิทยาบางสาขาเท่านั้นที่สนใจในเรื่องทศนคติ คือ สาขาจิตวิทยาสังคม ซึ่งนักสังคมวิทยาบางคนเห็นว่าทศนคติเป็นพื้นฐาน พฤติกรรมทางสังคมเนื่องจากการถ่ายทอดวัฒนธรรมในเรื่องต่างๆ ผ่านทศนคติของบุคคลในวัฒนธรรมนั้นๆ

9. ทศนคติเป็นเรื่องที่นักการศึกษาสนใจ นักการศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากเรื่องทศนคติได้มากมายในลักษณะการศึกษาวิจัย ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้อย่างลึกซึ้งมากขึ้นนักแนะแนวอาจสนใจศึกษาทศนคติของนักเรียนต่ออาชีพต่างๆ เพื่อนำความรู้นี้ไปเป็นพื้นฐานในการแนะแนวอาชีพให้แก่เด็กนักเรียนได้อย่างมีหลักเกณฑ์

สรุปได้ดังนี้ ทศนคติมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อสังคม มีศาสตร์หลายสาขาให้ความสนใจในความสำคัญของทศนคตินี้ กล่าวคือ ทศนคติเป็นสิ่งที่บอถึงความต้องการ พฤติกรรม ประสบการณ์ความรู้ความเข้าใจ เมื่อใดที่เราเข้าใจทศนคติของบุคคลนั้นๆ อย่างลึกซึ้งแล้ว ย่อมเกิดประโยชน์ต่างๆ มากมาย

องค์ประกอบของทศนคติ

ธีระพร อุวรรณโณ (2529 : 4) กล่าวว่า ทศนคติมียองค์ประกอบทางจิตใจที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ

1. องค์ประกอบด้านปัญญา ได้แก่ ความคิดหรือความเชื่อที่มีต่อที่หมายต่อทศนคติอันเป็นส่วนของการรับรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. องค์ประกอบด้านอารมณ์ ได้แก่ ความรู้สึกซึ่งถูกเร้า ขึ้นจากการรู้นั้น ซึ่งเป็นไปทางที่ดีไม่ดี ชอบ ไม่ชอบ หรือการเห็นคุณค่า ไม่เห็นคุณค่า
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม เป็นแนวโน้มโดยส่วนรวมที่คนจะตอบสนองต่อที่หมายของทศนคติเป็นแนวโน้มในเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำ เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นๆ ในทางใดทางหนึ่ง

ภาวิณี หงส์เจริญ (2544 : 62-63) การแบ่งองค์ประกอบของทศนคติ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. ด้านปัญญา (Cognition Component) เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้หรือความเชื่อถือของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หากบุคคลมีความรู้หรือเชื่อในสิ่งใดดี ก็มักจะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ในทางตรงกันข้าม หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2. ด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความรู้สึกของบุคคล ซึ่งมีอารมณ์เกี่ยวข้องอยู่ด้วย นั่นคือ หากมีบุคคลมีความรู้สึกรัก หรือชอบพอในบุคคลใดหรือสิ่งใด ก็ช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อบุคคลนั้น ไปด้วย แต่ถ้าหากเกิดความรู้สึกเกลียดหรือโกรธบุคคลใด สิ่งใดก็จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคลนั้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของทัศนคตินั้นประกอบด้วย องค์ประกอบทางด้านความรู้คิด (Cognitive Component) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component) และองค์ประกอบทางความพร้อมที่จะกระทำ (Psychomotor Tendency Component) และมี 2 ทิศทาง คือ ทางบวกและทางลบ และนอกจากนี้ทัศนคดียังมีความเข้มข้นด้วย ซึ่งปริมาณความเข้มข้นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำคัญและความพัวพันกับสิ่งนั้นๆ

ลักษณะของทัศนคติ

ทัศนคติมีลักษณะต่างๆ กันออกไป โดยนักวิชาการได้กล่าวสรุปสาระสำคัญและลักษณะของทัศนคติดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2522 : 99) ได้กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติ ไว้ดังนี้

1. ทัศนคติมีลักษณะเป็นสภาวะทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อการคิดและการกระทำมีผลให้บุคคลมีท่าทีในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่มีมาแต่กำเนิด แต่ได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลมีส่วนเกี่ยวข้อง

3. ทัศนคติของบุคคลไม่ว่าเรื่องใดๆ มีทิศทางไปในทางบวกหรือไม่ก็เป็นไปในทางลบ

4. ทัศนคติมีความหมายอ้างอิงถึงบุคคลหรือสิ่งของเสมอ คือ ทัศนคติเกิดจากสิ่งที่มีตัวตนสามารถอ้างอิงได้

5. การวัดทัศนคติจากลักษณะสามมิติ คือ มิติด้านทิศทางซึ่งวัดได้ในทางบวกหรือทางลบ มิติด้านปริมาณตั้งแต่ในด้านความพอใจมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด มิติด้านความเข้ม ซึ่งได้แก่ความมั่นคงของจิตใจที่มีทัศนคติใดมากน้อยเพียงใด

6. ทัศนคติที่มีลักษณะที่มั่นคงและถาวร ยากแก่การที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้ในทันทีทันใด แต่จะต้องอาศัยเวลาและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงด้วย

วาสนา ประवालพฤกษ์ (2524 : 5) ได้กล่าวสรุปสาระสำคัญของลักษณะของทัศนคติไว้ว่า

1. ทัศนคติเป็นการเตรียมหรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้นๆ ซึ่งการเตรียมนั้นจะเป็นการเตรียมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่จะสังเกตเห็นได้
2. สภาวะที่พร้อมจะตอบสนองนั้นเป็นลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับอารมณ์ด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายไม่ค่อยได้ และบางครั้งไม่มีเหตุผล
3. ทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรม แต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและเป็นตัวกำหนดแนวทางในการกำหนดการแสดงออกของพฤติกรรม
4. ทัศนคติไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อเป็นแนวทางในการทำนายหรืออธิบายทัศนคติได้
5. ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ บุคคลจะมีทัศนคติในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ระยะเวลา ภาวะปัญญา เป็นต้น
6. ทัศนคติมีความคงที่และแน่นอนพอสมควร แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อประสบกับสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม ไม่แตกต่างไปจากเดิม

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 230-231) ก็ได้สรุปลักษณะของทัศนคติ ไว้ดังนี้

1. ทัศนคติกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เราจะรู้ได้ด้วยการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมา อาจจะแสดงออกมาทางคำพูด สีหน้า และท่าทางได้
2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ซับซ้อน บุคคลอาจมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่ซับซ้อนมาก
3. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จะเป็นไปได้ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ตามอาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่างๆ เปลี่ยนไปหรือมีการรับข้อมูลใหม่ๆ มากขึ้น ทัศนคติของบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงจากทัศนคติที่ยอมรับไปทัศนคติที่ไม่ยอมรับหรือเปลี่ยนจากทัศนคติที่ไม่ยอมรับเป็นทัศนคติที่ยอมรับได้

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของทัศนคติ คือ เป็นสภาวะทางจิตใจ เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เป็นพลังสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรมแต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีผลต่อความรู้สึกนึกคิด และเป็นตัวกำหนดการแสดงออกของพฤติกรรม ทัศนคติไม่ใช่สิ่งที่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อเป็นแนวทางในการทำนายหรืออธิบายทัศนคติได้ ทัศนคติไม่ใช่สิ่งที่มีมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม ภาวะปัญญา อายุ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ความหมายบรรยากาศองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร มีมาตั้งแต่ยุคการจัดการทางวิทยาศาสตร์เป็นทฤษฎีการจัดการ โดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรตามแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor. n.d) โดยยุคดังกล่าวให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบขององค์การ การแบ่งงานกันทำความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กรขึ้น โดยบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศในองค์กรบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์กร หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานของพวกเขาเองภายในองค์กรความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร มีผลกระทบต่อการทำงานตามความพอใจของบุคคลด้วยเช่นกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2536 : 192) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์กรหมายถึง สภาพแวดล้อมของงาน และของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์กรเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน สรุปว่า สิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่แล้ว เขาจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช (2539 : 8) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์ทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิตทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งที่มองเห็นได้ และไม่สามารถมองเห็นได้อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานเป็นบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลต่างๆ ในที่ทำงาน รวมทั้งการมีความรู้สึกที่องค์กรมีความยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าได้ ซึ่งหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานย่อมจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้วยและบรรยากาศองค์กร ยังหมายถึง กลุ่มหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้บุคคลที่ปฏิบัติงานหรือพนักงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยบรรยากาศดังกล่าวจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งบรรยากาศในองค์กร

จะหมายถึง เจตคติค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของพนักงานในองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้จากผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน โครงสร้างขององค์กร และมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร

นภาพร ศรีประดิษฐ์ (2541 : 23) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า คือการรับรู้ หรือความเข้าใจของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้นี้มีต่อลักษณะต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร การปฏิสัมพันธ์ การให้ผลตอบแทน การสนับสนุนในองค์กร ความเป็นอิสระของสมาชิกในองค์กร พฤติกรรมการบริหาร อันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ทั้งนี้อาจรับรู้ทั้งทางตรงหรือโดยทางอ้อม โดยที่การรับรู้นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร

กนกพร วรมานะกุล (2542 : 12) ให้ความหมายบรรยากาศในองค์กรไว้ว่า หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร และมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และเป็นสิ่งที่บุคคลรับรู้ (Perceive) ว่าองค์กรของตนเองนั้นมีลักษณะอย่างไรถึงแม้ว่า ผู้บริหารจะ ได้พยายามให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Employee-Centered) แต่ถ้าพนักงานรับรู้ว่ามีบรรยากาศ องค์กรเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) องค์กรจะได้รับผลกระทบโดยตรง

ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545 : 16) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง ความเข้าใจ หรือการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์กรที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์กร ในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุนขององค์กรนั้นๆ

ในด้านความสำคัญของบรรยากาศองค์กร มีผู้ที่ได้ศึกษาถึงความสำคัญในองค์กรไว้หลายท่าน ได้แก่ บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 367) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในองค์กรมี อิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรเพราะจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่จะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความพอใจที่จะอยู่ใน องค์กรของตนต่อไป

นภาพร ศรีประดิษฐ์กุล (2541 : 25-26) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศองค์กรมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
 - 1.2 ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 - 1.3 ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีโครงสร้างองค์กรที่บีบบังคับน้อย
 - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรมีสมาชิกของกลุ่ม
2. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรในรูปของกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

2.2 บุคลากรยอมรับ ความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถาบันอยู่ในระดับสูง

2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว

3.2 มีการคำนวณเรื่องการเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมงาน

จากความหมายของบรรยากาศองค์กร ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้พอจะสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานทั้งในด้านสถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ความเป็นธรรมของหัวหน้างาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานรวมทั้งการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ในการศึกษาบรรยากาศในองค์กรนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะบรรยากาศที่ดีในองค์กรนั้นจะสามารถส่งต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรวมทั้งสามารถก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานของพนักงานในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังที่ พอร์เตอร์และสเตียร์ (Porter and Steer, 1983 : 364) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรสำคัญ การศึกษาขององค์กรของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้มีผู้สนใจศึกษาเรื่อง สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในที่ทำงาน

แคมเบล และบีทตี (Cambell and Beaty, 1971 : 58) ได้เสนอมิติของบรรยากาศในองค์กรไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward-Punishment Relationship) หมายถึง ความมากน้อยในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความดีความชอบ แทนที่จะพิจารณาจากความอาวุโส หรือความชอบพอ

3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง ความมากน้อยของการสงวนอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของคนในองค์กรที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การให้ความสำคัญของการอบรมพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ความมากน้อยของการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security and Risk) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามหาหนทางในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นคง แทนที่จะปฏิบัติงานด้วยความไม่มั่นใจงาน

7. การเปิดเผย และการป้องกันตนเอง (Openness and Defensiveness) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามปกปิดความคิด แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดี และเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วย

9. การยอมรับ และการส่งกลับข้อมูล (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์กรรับรู้เป้าหมายขององค์กร คืออะไร และการทำตามเป้าหมายอย่างมีความคล่องตัว รวมถึงการคาดคะเนปัญหา พัฒนาทักษะและวิธีการใหม่ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 46-65) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรต่อการปฏิบัติงาน และระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรออกมาว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความ ทำทายของงาน

3. การให้รางวัล (Reward) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่า มีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

4. ความเสี่ยงของงาน (Risk) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่า การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นมีความเสี่ยงหรือความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้น บรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการสำเร็จของพนักงานได้

5. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์กร เช่น ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีและได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน

6. การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้

7. มาตรฐานงาน (Standard) เป็นการรับรู้ความสำคัญของการปฏิบัติงานและความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

8. ความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์กร เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยให้โดยไม่มีสนใจปัญหา

9. ความภักดีต่อองค์กร (Commitment) เป็นการรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

องค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรนั้น ได้มีผู้ศึกษาและรวบรวมองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรไว้ในรูปของมิติ โดยเฟรนส์และเรเวน (French and Raven. 1985 : 532 - 533) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรเป็นมิติซึ่งแบ่งเป็น 8 มิติ ได้แก่

1. มิติทางโครงสร้างขององค์กร (Structure) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

2. มิติทางความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Individual Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความเข้าใจ และการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ

3. มิติการให้รางวัล และการลงโทษ (Reward and Punishment) หมายถึง การรับรู้ทางด้านการให้รางวัล และการถูกลงโทษภายใต้สถานการณ์ของการทำงาน โดยการให้รางวัลนั้นจะ ได้ผลดีกว่าการลงโทษ เนื่องจากรางวัลจะเป็นสิ่งกระตุ้นทางด้านความสำเร็จในการทำงาน และความผูกพัน ลดความหวาดกลัว และความล้มเหลวในการทำงานได้

4. มิติทางความอบอุ่น และการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การรับรู้ถึง สัมพันธภาพภายในองค์กร และรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริม และช่วยเหลือใน การปฏิบัติงานทั้งจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

5. มิติทางความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และความท้าทายในงาน

6. มิติความขัดแย้ง และการยินยอมให้มีการขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้ปฏิบัติงาน โดยใน มิติดังนี้จะเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการเพิกเฉย ไม่เอาใจใส่

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ อย่างชัดเจน

8. มิติทางความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) หมายถึง การรับรู้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรับรู้ถึงความเป็นมิตร และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ฮาลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966 : 133-181) ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศ ในองค์กรที่มีชื่อว่า (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งได้จากการศึกษาพอจะ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณา การจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
2. การเน้นสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงาน
3. ความรู้สึกและอารมณ์ที่แสดงออกมาแตกต่างกันมากระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
4. การรับรู้ถึงความพึงพอใจของมนุษย์
5. สัมพันธภาพภายในองค์กร
6. แรงจูงใจในการทำงาน
7. การแสดงออกของอารมณ์
8. ความทุ่มเทต่องาน

ผู้วิจัยขอสรุปพอสังเขปว่า บรรยากาศในองค์กรด้านที่เป็นความกดดันของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความคาดหวังรูปแบบการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ สิ่งอำนวยความสะดวกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร จะมีผลทำให้บรรยากาศในองค์กรแตกต่างกันไป รวมทั้งมีผลกระทบต่อการรับรู้ความรู้สึกและเจตคติของบุคลากรในองค์กรได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 91) ได้เสนอไว้ อาจกล่าวได้ว่าสาระสำคัญของทฤษฎีก็คือ เน้นย้ำในเรื่องความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นหลั่นชั้น ความต้องการระดับชั้นที่ต่ำที่สุดคือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) และระดับสูงสุดก็คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-Fulfillment หรือ Self-Actualization Needs) ความต้องการต่างๆ จัดตามลำดับชั้นต่ำไปสูงดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 106) มีความเห็นว่าบุคคลที่พยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการชั้นเหนือขึ้นไปจนถึงชั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการชั้นต้นๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการชั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้นๆ ดังนั้นจุดสำคัญก็คือ การที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับสูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับเคลื่อนหรือจูงใจแทน อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของคนนั้นต่อไป

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : 17) ได้กล่าวว่า เป้าหมายถูกนำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ที่เรียกว่าประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่ง ประสิทธิภาพหมายถึงระดับ(degree) ที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจึงเน้นว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (how) ประสิทธิภาพ จะเน้นว่าการบรรลุเป้าหมายในขอบเขตหรือระดับใด (where)

ตุลา มหาสุธานนท์ (2545 : 42-43) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้า (Input) กับผลที่ได้รับ (Output) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร (ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเครื่อง ไม้เครื่องมือต่างๆ และวิธีการผลิต) ที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่มุมของกระบวนการหรือวิธีการผลิต) ก็หมายความว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงสรุปกล่าวได้ว่าการจัดการจะเกี่ยวข้องกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากรที่น้อยที่สุด (Management is Concerned with Minimizing Resource Cost) หรือการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม (Doing Thing Right) (Robbins and Coulter, 1999 : 9) เมื่อนำมารวมเข้ากับความพึงพอใจ (Satisfaction) ของลูกค้าย่อมหมายถึงคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสซื้อซ้ำหรือบอกต่อของลูกค้าว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นวิธีการหาประสิทธิภาพจึงสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = (O-I)+S$$

เมื่อ E = ประสิทธิภาพ (Efficiency)

O = ผลผลิตที่ได้รับ (Output)

I = ทรัพยากรที่นำเข้า (Input)

S = ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละการจัดการ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือการทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Doing the Right

Thing) (Robbins and Coulter. 1999 : 9) ซึ่งบางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในแง่มุมมองของประสิทธิผลอาจไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปว่าจะมากหรือน้อยเพียงใด ในภาพรวมแล้วประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับวิธีการ (Means) ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (Ends)

คีวีวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 45) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงแนวความคิดของ ฮาริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson. 1931 : 101) ประสิทธิภาพองค์กรว่า (Efficiency Organization) เน้นการจัดสรรทรัพยากรและจัดความสูญเปล่าโดยยอมรับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร(Organization's Structure and Its Goals)

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
 2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
 3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
 4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎวินัยต่างๆ
 5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
 6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, Immediate, Accurate and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
 7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผน ตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
 8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
 9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
 10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
 11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
 12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์
- ซงชัย สันติวงษ์ (2538 : 29-31) ได้ให้ข้อแตกต่างของคำว่าประสิทธิผล และประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป

และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรตั้งไว้ได้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยหลักการแล้วองค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กันแต่ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์กรจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวคือองค์กรบางแห่งอาจทำให้ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายไว้ แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น การต้องใช้ วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์มากเกินไปจนความจำเป็นและรวมถึงการใช้แรงงานคนอย่างสิ้นเปลืองและเหนือยอ่นด้วย

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2545 : 14) กล่าวว่าความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพตอบคำถาม 2 อย่าง คือ 1) เป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่ 2) เป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่ ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมาย ในทางกลับกันความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพจะตอบคำถามว่า ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ในแง่ของเงินทุน เจ้าหน้าที่อุปกรณ์ปัจจัยจิตวิทยา และอื่นๆ ต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความมีประสิทธิภาพคืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหรือปัจจัยการผลิต

จากแนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน ผู้วิจัยขอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานสูงย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารพึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์กรในทัศนคติของพนักงานบริษัท เท่าที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่ายังไม่มีผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในทัศนคติของพนักงานโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรในทัศนคติของพนักงานบริษัท เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในงานวิจัยครั้งนี้

ฮาลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966 : 142) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์กรที่มีชื่อว่า แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร (Organization Climate Description Questionnaire : OCDQ) โดยใช้แบบสอบถามนี้ในการศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา 71 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้จำแนกบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเป็น 6 แบบ คือ

บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบปิดรูปถ้ำและบรรยากาศแบบเปิด ตามคะแนนมาตรฐานจากบรรยากาศที่ดีพึงประสงค์ถึงบรรยากาศที่ไม่ดีต้องปรับแก้ไขตามลำดับ

ทานเนอร์ (Tanner. 1967 : 89-A) ได้ใช้แบบสอบถาม OCDQ เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนที่อยู่ในเขตการศึกษาของ Detroit ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 9 เขต โดยศึกษาและจัดกลุ่มโรงเรียนตามระดับการให้การศึกษาพบว่าโรงเรียนประถมศึกษามีบรรยากาศแบบเปิด โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีบรรยากาศแบบสนิทสนม และโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีบรรยากาศแบบปิด

ดาวเนย์ และคณะ (Downeyz and et al. 1974 : 93) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรจากพนักงาน 104 คน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน หน่วยผลิต การตลาด ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและบุคคล รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญวิศวกร โรงงาน พบว่ามีสหสัมพันธ์กันระหว่างระดับขององค์กร (Organizational Level) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

รูโซ่ (Rousseau. 1990 : 448-460) ศึกษาวิจัยเรื่อง Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations : Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 มิติ (Dimension) คือ ความพึงพอใจกับความมั่นคง (Satisfaction Versus Security) และผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ จำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นของชุมชนจากการศึกษาองค์กรอาสาสมัครขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจำนวน 32 แห่ง พบว่าความมั่นคงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน

คาโลรี และซานิน (Calori and Sanin. 1991 : 49-74) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทของชาวฝรั่งเศส จำนวน 5 แห่งที่มีกลยุทธ์แตกต่างกัน ภายใต้หัวข้อการวิจัยที่ชื่อว่า Corporate Culture and Economic Performance : a French Study พบว่าบริษัทแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำแนกเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work-Related Values) จำนวน 12 มิติ และการจัดการ (Management Practice) จำนวน 17 มิติ และผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) 2) ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales) และ 3) การเจริญเติบโต (Growth) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่านิยมและการจัดการหลายมิติสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตขององค์กร 2) วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเจริญเติบโตในระดับสูง (High Growth) และ 3) ค่านิยมและการจัดการจำนวนเล็กน้อยสัมพันธ์กับความสามารถทำกำไร (Profitability)

โซรอด (Sorod. 1991 : 263) ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กรต่อค่านิยม ทักษะการจัดการและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าของกิจการชาวไทยและชาวอเมริกันมีระดับการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร (Levels of organizational Socialization)

และค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน แต่มีระดับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน การขัดเกลาทางสังคมในองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างรูปแบบผู้นำที่พนักงานปรารถนา และกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมั่นต่อการควบคุมสถานการณ์การทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่องานและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้นวัฒนธรรมของชาติมีผลต่อค่านิยมการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรกลับมีผลต่อค่านิยมการจัดการน้อยกว่า

คอตเตอร์ และ เฮสเกต (Kotter and Heskett, 1992 : 213) ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์การขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน เป็นต้น และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในระยะ 11 ปี สามารถทำให้องค์การมีรายได้ (Revenues) เพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 682 จากร้อยละ 166 มูลค่าหุ้น (Stock Price) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 901 จากเดิมที่มีมูลค่าเพียงร้อยละ 74 เท่านั้น และสามารถพัฒนารายได้สุทธิ (Net Incomes) ถึงร้อยละ 756 จากงานวิจัยเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินองค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์การที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้น เพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์การและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้องค์การ และ 3) องค์การค่าปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

มาร์คูไลด์ส และเฮค (Marcoulides and Heck, 1993 : 209-225) ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure RELations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ

ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ 2) งานขององค์กร ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และ ความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาวะพลัดถิ่นและการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทขององค์กร การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยี และความเครียด 5) ทักษะคิของพนักงาน ประกอบด้วย อดทน ความอดทน ซาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กร สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ ต่องานขององค์กรและบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทักษะคิของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทักษะคิของพนักงาน บรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทักษะคิของ พนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทักษะคิของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

เพทตี้ และคณะ (Petty and et al. 1995 : 483-492) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance) การวิจัยนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ทำงาน เป็นทีม (Teamwork) 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ (Trust and Credibility) 3)พัฒนาผลการ ปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย (Performance Improvement and Common Goals) และ 4) การทำ หน้าที่ในองค์กร (Organizational Functioning) สำหรับผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษา ประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer Responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support Services) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของ พนักงาน (Employee Safety and Health) 5) การตลาด (Marketing) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมี ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศผู้วิจัยมองเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงานขององค์กรทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ส่วนจะระบุว่าวัฒนธรรม ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทหรือลักษณะรวมทั้งบริบทขององค์กร นั้นๆ เป็นสำคัญ วัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิผล อาจไม่สามารถทำให้อีกองค์กรหนึ่ง มีประสิทธิผลก็ได้

งานวิจัยในประเทศ

สุรวี สุนาลัย (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัทในอุตสาหกรรมเชื้อ กระดาษสยามพบว่า วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ มุ่งผลสำเร็จ ของงานและมีจิตสำนึกต่อคุณค่าสิ่งแวดล้อม ส่วนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานขององค์การ ได้แก่ มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย มีส่วนร่วมตัดสินใจและมีบรรยากาศการแข่งขัน วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคของ องค์การ ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ติดต่อกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน การมอบอำนาจในลักษณะ ของผู้ควบคุม การสร้างบรรยากาศการแข่งขันยังเป็นอุปสรรคต่อองค์การ เนื่องจากพนักงานขาด ความเข้าใจในหลักการ

แสงเดือน เสียมไหม และคณะ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรม องค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพมหานครประกันชีวิต จำกัด และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปรัชญาโครงสร้างองค์การ นโยบาย การให้รางวัล บรรยากาศขององค์การ ภาวะผู้นำ การประสานงานและการสนับสนุนจากองค์การ สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของบริษัท กรุงเทพ ประกันชีวิตจำกัด ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านนโยบาย บรรยากาศขององค์การ และการ สนับสนุนจากองค์การ สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ซึ่ง ประสิทธิภาพสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความผูกพัน ต่อองค์การ ความอยู่รอดขององค์การ และความเจริญเติบโตขององค์การ

จินต์ทอง แสตนคงสุข และคณะ (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยภาคสนามเพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน ปตท. จำนวน 1,745 คน พบว่าทัศนคติการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานในภาพรวม ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ มุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์การ ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เป็นองค์การแห่งการสร้างนวัตกรรม ทำงานเป็นทีม และมีเป้าหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน ปตท.

คมสัน อินกัน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทฟอสเตอร์ วิลเลอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การโดยรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับ

ทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วงศ์เดือน งานสิบลี (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยใช้กรอบแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron (2005) พบว่าวัฒนธรรมองค์การของ ธ.ก.ส. เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นอันดับหนึ่งคือ มีโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารงานเน้นความมั่นคงของพนักงาน ยอมรับคำสั่งปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้และมีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน คือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในองค์กร คือ ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์กรมีเกณฑ์หรือกำหนดมาตรฐานและความสำเร็จในเรื่องประสิทธิภาพ คือ มีระบบที่เชื่อถือได้ ทำงานอย่างราบรื่น และผลผลิตมีต้นทุนต่ำ วัฒนธรรมองค์การอันดับรองลงมาของ ธ.ก.ส. คือ วัฒนธรรมเครือญาติหรือความสัมพันธ์ (Clan Culture) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) ตามลำดับ

สุพิชฌาย์ รุจนวิศาล (2548 : 78-79) ได้ทำการศึกษา ทัศนคติต่อความเป็นไปได้ในการเปิดจุดผ่านแดนถาวรบ้านภูคู้ โดยเป็นการศึกษาความเป็นไปได้ ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องต่อการเปิดจุดผ่านแดนถาวรบ้านภูคู้คือ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม วัฒนธรรม โดยใช้วิธีวิจัยแบบการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 18 ราย ที่เป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีความเกี่ยวข้องกับการค้าชายแดนที่จุดผ่อนปรนช่องภูคู้ สถิติที่ใช้แปรผลการวิจัยคือค่าร้อยละ และจากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า โอกาสความเป็นไปได้ในการเปิดจุดผ่านแดนบ้านภูคู้โดยพิจารณาทั้ง 5 ด้านคือ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม วัฒนธรรมมีโอกาสเป็นไปได้สูง (ร้อยละ 100) ทุกด้าน

ภคนิจ ศรีธธา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26-31 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีอายุงาน 1-3 ปี

2. พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด ที่มีเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย และในด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด ที่มีอายุและอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย ในด้านเวลา และในด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย และในด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.1 วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

5.2 วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์กัน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5.3 วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.4 วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.5 วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.6 วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.7 วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

บัญญัติ ท้วมสุข (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน พบว่าปัจจุบัน บริษัทวิทยุการบินมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Hierarchy Culture) มากที่สุด และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) ให้ความสำคัญแก่การตลาด (Market Culture) และ วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) มากน้อยลดหลั่นกันมาตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็มีวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ อันดับหนึ่ง คือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ อันดับสองเป็นวัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการตลาดเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ อันดับสามและสี่ตามลำดับ

จารุวรรณ นุตะศรีนทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้แก่ 1) กลยุทธ์ ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ มีพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์ กำหนดให้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโตด้านการตลาด สินค้าและบริการ สื่อสารให้พนักงาน

เข้าใจกลยุทธ์ของธุรกิจจากการแถลงนโยบายประจำปีและให้พนักงานมีส่วนร่วมดำเนินกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์กร ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้อำนาจ การตัดสินใจแก่พนักงานและพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นอย่างดี โดยคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง ด้วยการสัมภาษณ์แบบใช้งานและสมรรถนะเป็นหลัก (Job Based and Competency Based) จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ (Pay for Performance) ด้วยการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมรวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีในองค์กร เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นต้น และใช้ข้อมูลข่าวสารจากเทคโนโลยีเหล่านี้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน 4) ส่งเสริมพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านการประชุมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานและสื่อสารความสำเร็จร่วมกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารก็กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย รวมทั้งยอมรับความผิดพลาดของพนักงานและให้โอกาสแก่พนักงานแก้ไขปัญหาคความผิดพลาดนั้นๆ ส่วนองค์กรกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและใช้เป็นพฤติกรรมพื้นฐานแก่พนักงานทุกคนเพื่อเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการทำกิจกรรมและโครงการต่างๆ ขององค์กร 5) ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กรด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานทุกคนรับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

ลลิตา เกษมเนตร (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัท บัตรกรุงไทย ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่อนุรักษ์นิยม (Conservative) และทำงานแบบตั้งรับมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ คือ เป็นผู้นำของธุรกิจบัตรเครดิตและได้เปรียบคู่แข่ง นอกจากนี้บริษัทประกอบด้วยพนักงานที่มีความหลากหลาย รวมทั้งองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงจากภาพลักษณ์เดิมองค์กรจึงกำหนดเป็นปรัชญา แนวคิด และนโยบาย ว่าองค์กรจะพยายามให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความสนุก ดังคำขวัญที่ว่า คนสำราญ งานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์กร

ดำเนินงานต่อไปได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อเพื่อผู้บริโภค การกำหนดวัฒนธรรมองค์การใหม่ของ บริษัท บัตรกรุงไทย มาจากความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยองค์การศึกษาคูณกรรมและความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาเทียบกับบุคลิกภาพและวิธีการทำงานของพนักงานในองค์การ ว่าเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร จากนั้นบริษัทก็กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์การใหม่ขึ้นมา ประกอบด้วย 1) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 2) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) 3) ทันสมัย (Modern) 4) เรียบง่าย (Simple) 5) สนุกสนาน (Fun and Friendly) โดยไม่ละเลยวัฒนธรรมแบบไทย ทั้งนี้ บริษัท บัตรกรุงไทย มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจากแบบอนุรักษ์นิยมมาเป็นแบบใหม่ โดย 1) กำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง 2) เปลี่ยนแปลงการแต่งกายให้เรียบง่ายและเป็นทางการน้อยลง 3) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่นมากขึ้น 4) เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน กำจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดการควบคุมให้น้อยลง 5) เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน ลดพื้นที่การปฏิบัติงานหรือใช้พื้นที่สำหรับทำงานอย่างคุ้มค่า 6) ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การโดยสังเกตพฤติกรรมของพนักงานองค์การใช้วิธีการถ่ายทอด หล่อหลอมและสืบสานวัฒนธรรมองค์การหลายวิธี ได้แก่ สื่อสารหลายช่องทาง จัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งฝึกอบรมเพื่อสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่แก่พนักงาน จากงานวิจัยนี้ พบว่า ผลที่ บริษัท บัตรกรุงไทย ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ บริษัทสามารถแข่งขันและเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตได้ องค์การมีภาพลักษณ์และวัฒนธรรมใหม่ พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) อย่างไรก็ตามยังคงมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์การต้องสื่อสารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่และพนักงานทุกคนต้องยินดีให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วย

หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 37 ปี 11 เดือน การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป สถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 33,001 บาทขึ้นไป และมีอายุงานเฉลี่ย 11 ปี 10 เดือนพนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกรัก และด้านความพฤติกรรมการแสดงออก มีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการรับรู้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กรอยู่ในระดับดี คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสียของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้งและด้านโครงสร้างองค์กร และมีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการสนับสนุน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพการทำงาน มีระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับดี พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรบรรยากาศในองค์กรด้านการสนับสนุน บรรยากาศในองค์กรด้านมาตรฐานงาน และบรรยากาศในองค์กรด้านความขัดแย้ง สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ส่วนบรรยากาศในองค์กรด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศในองค์กรด้านความอบอุ่น สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางตรงกันข้าม ได้ร้อยละ 68.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัชณี ตรีสุทธีวงษา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้าน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แต่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านค่าจ้างเงินเดือนพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กร ด้านการมีความรักและศรัทธาต่อองค์กร และด้านการช่วยประชาสัมพันธ์องค์กร พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย พนักงานที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม และเป็นรายด้านแตกต่างกัน และพนักงานที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นรายด้านแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านสภาพการทำงาน และ 3) ด้านความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กร ด้านการมีความรักและศรัทธาต่อองค์กร และด้านการช่วยประชาสัมพันธ์ขององค์กร 4) ความพึงพอใจในการทำงานด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม ด้านการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กร และด้านการมีความรักและศรัทธาต่อองค์กร 5) ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และด้านการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กร 6) ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 7) ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม และด้านความพอใจของทุกฝ่าย 8) ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย 9) ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และ 10) ด้านการช่วยประชาสัมพันธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย

โดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งข้อสนเทศนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อสนเทศสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อไป