

รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร
ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย

The Pattern of Organizational Culture Communication on
Organizational Commitment of Kasikorn Bank Employees



รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ
ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย

The Pattern of Organizational Culture Communication on Organizational
Commitment of Kasikorn Bank Employees



ธิดานันท์ แก้วสินวล

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2562



© 2563

ธิดานันท์ แก้วสินวล

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เรื่อง รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร
 กสิกรไทย

ผู้วิจัย ธินันท์ แก้วสินวล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. พรพรม ชมงาม)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. งาม งาม)

(อาจารย์ วรรณ์ รัตนากร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

18 กรกฎาคม 2563

ธิดานันท์ แก้วสินวล. ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์), กรกฎาคม 2563, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (68 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. พรพรหม ชมงาม

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การของธนาคารกสิกรไทย 2. ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย 3. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำนวน 161 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาโท อยู่ในตำแหน่งงานพนักงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 60,001 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี โดยความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสื่อสารแบบแนวนอน การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง และการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน สำหรับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสื่อสารทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน การสื่อสารแนวนอนหรือแนวราบ มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย

คำสำคัญ: การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ, ความผูกพันต่อองค์การ

Kaewsrinual T. M.Com.Arts (Strategic Communication), July 2020, Graduate School, Bangkok University.

The Styles of Corporate Culture Communication and their Effects on the Organizational Commitment of Kasikorn Bank Employees (68 pp.)

Advisor: Assoc. Prof. Pornprom Chomngam, Ph.D

Abstract

The research on the Styles of Corporate Culture Communication and their Effects on the Organizational Commitment of Kasikorn Bank Employees aims to study 1) the style of the corporate culture communication of Kasikorn Bank 2) the level of organizational commitment of Kasikorn Bank employees, and 3) the relationship between the style of corporate culture communication and its effect on the organizational commitment of Kasikorn Bank employees.

This study is a survey research using questionnaire as a tool for data collection. The sample used in the study consisted of 161 Kasikorn Bank's employees. The data were then analyzed and calculated in percentage, mean score, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

The result shows that the majority of the sample group are female employees aged between 31 - 40 years old, with a master's degree education and monthly salary of over 60,001 baht, and having been employed for more than 10 years. The level of employees' opinions on the styles of Kasikorn Bank's corporate culture communication – horizontal communication, downward communication, and upward communication – is high. The perception of the employees on their organizational commitment is high in the following aspects: trustworthiness, accepting the organization's goal, willingness to work and devotion to the sake of the organization, and a strong desire to stay as members of the organization.

The hypothesis has been proven that all of the three styles of communication – downward communication, upward communication, and horizontal communication – have positive effects on the organizational commitment of Kasikorn Bank employees.

Keywords: Organizational Culture Communication, Organization Commitment

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พรพรม ชมงาม ที่ได้อบรมสั่งสอนความรู้อันมีค่ายิ่ง ตลอดจนข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ ทำให้สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้จนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ทั้งนี้ผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ พี่เหมียว น้ำจิ้ม ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ตลอดมา ขอขอบพระคุณหัวหน้า เพื่อนร่วมงานที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่เข้าใจและสนับสนุนการเรียนในครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกท่านสำหรับกำลังใจที่มีให้กันเสมอ และขอขอบคุณน้องมาตรกัลยาณมิตรที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกันตลอดการเรียนรู้ที่ผ่านมา รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีอาจเอ่ยนามได้ทั้งหมด ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ทำการศึกษาขอแสดงความระลึกถึงน้ำเอก นายอมรศักดิ์ บุญสิทธิ์ ผู้เป็นกำลังใจสำคัญและเป็นแรงผลักดันทำให้ผู้ทำการศึกษามีความพยายามจนสำเร็จ ถึงแม้ว่าน้ำเอกจะไม่มีโอกาสได้อ่านการค้นคว้าอิสระที่หลานนั่งพิมพ์อยู่หน้าห้องไอชียุฉบับนี้แล้วก็ตาม แต่ผู้ทำการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ทำการศึกษากราบขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้

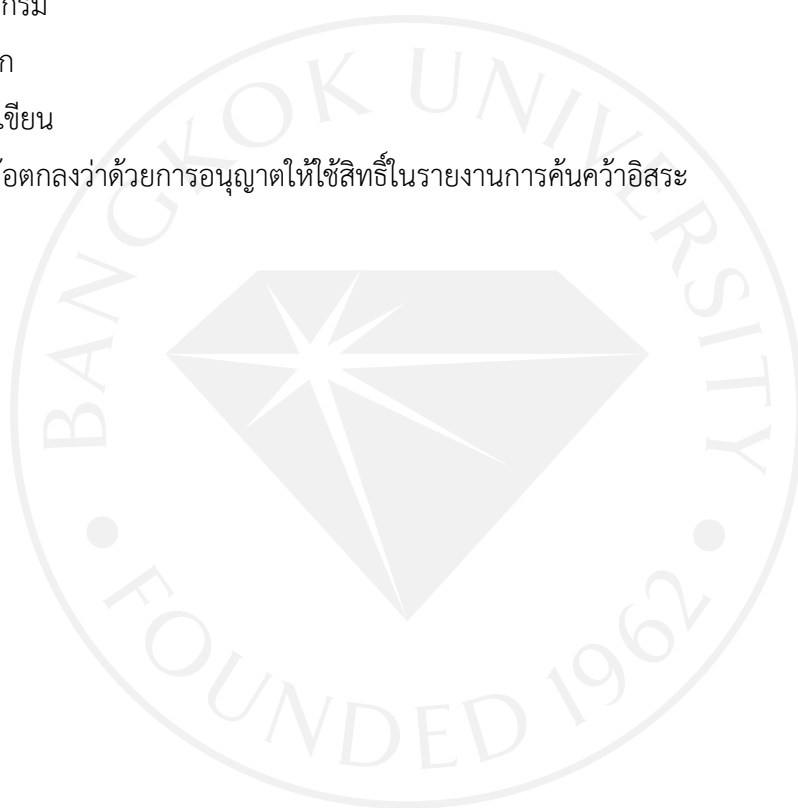
ธิดานันท์ แก้วสินวล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 คำถามของงานวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication)	7
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	19
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	24
2.4 สมมติฐานการวิจัย	27
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	28
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	29
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	29
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ	31
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	35
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	50
5.1 สรุปผลการวิจัย	50
5.2 การอภิปรายผล	52
5.3 ข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	61
ประวัติผู้เขียน	68
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 : ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	32
ตารางที่ 4.1 : จำนวนและค่าร้อยละของเพศกลุ่มตัวอย่าง	35
ตารางที่ 4.2 : จำนวนและค่าร้อยละของอายุกลุ่มตัวอย่าง	36
ตารางที่ 4.3 : จำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง	36
ตารางที่ 4.4 : จำนวนและค่าร้อยละของระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง	37
ตารางที่ 4.5 : จำนวนและค่าร้อยละของรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง	37
ตารางที่ 4.6 : จำนวนและค่าร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	38
ตารางที่ 4.7 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ	38
ตารางที่ 4.8 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับบนลงไปสู่ระดับ ล่าง	39
ตารางที่ 4.9 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับล่างขึ้นไปสู่ ระดับบน	40
ตารางที่ 4.10 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบแนวนอน	42
ตารางที่ 4.11 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ	43
ตารางที่ 4.12 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมาย ขององค์การ	44
ตารางที่ 4.13 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายาม อย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ	45
ตารางที่ 4.14 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะ ดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ	46

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 : ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบ ระดับบนลงไปสู่ระดับล่างและความผูกพันต่อองค์การแบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)	47
ตารางที่ 4.16 : ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบ ระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)	48
ตารางที่ 4.17 : ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบ แนวนอนและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)	48
ตารางที่ 4.18 : สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	49

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

28



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรรับมือกับความท้าทายดังกล่าวได้คือบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น การที่มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมหรือองค์กรใด องค์กรหนึ่งเพื่อที่จะทำงานและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเห็นตรงกัน ทัศนคติ ความคิด ค่านิยม มุมมอง และภูมิหลังที่แตกต่างกัน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการร่วมกันได้ (กริช สืบสนธิ์, 2538) หากมองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น ย่อมอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำ ดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมาเกาะเกี่ยวแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันและทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่ได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” (วรรณกร รอบคอบ, 2560)

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ได้ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวิธีประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร การยอมรับและการมีส่วนร่วมจะต้องแสดงออกให้เห็นรูปแบบและพฤติกรรมต่าง ๆ นั้นไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นได้ภายในช่วงเวลาสั้น ๆ ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมเป็นระยะเวลายาวนานจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สิ่งนั้น ๆ หรือวิธีปฏิบัตินั้น ๆ สามารถแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กรได้ (อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และ ณัฐยา ยวงโย, 2561) ซึ่งค่านิยม ความเชื่อที่บุคลากรส่วนใหญ่ยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกนั้น เกิดจากการปลูกฝัง ถ่ายทอด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (กริช สืบสนธิ์, 2538)

ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง สลับซับซ้อน และมีบุคลากรจำนวนมากปฏิบัติงานร่วมกัน มักประสบปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องช่องทางการสื่อสาร หรือเรื่องการสื่อสารในระดับเดียวกันที่ไม่สามารถพูดคุยปรึกษากันได้ มีการชิงดีชิงเด่น ไม่ยอมรับ ไม่เข้าใจ มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน และ

ขาดการประสานงาน จะเห็นได้ว่าอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารดังกล่าวนี้ เป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายพนักงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจสัมพันธที่ดี และยังช่วยสร้างสรรคจริยธรรมองคการให้แข็งแกร่งอีกด้วย (สุพานี สฤญวานิช, 2552)

การให้ความสัมพันธ์ และการให้ความผูกพันกับบุคลากรในองค์การจึงเป็นเรื่องที่องค์การต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยทำให้บุคลากรทุกระดับชั้นมีวัฒนธรรมที่เกื้อหนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองคการที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดบุคลากรในองค์การนั้นเกิดความขัดแย้ง การต่อต้าน หรือไม่พึงพอใจองคการ ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาคืออัตราการลาออกเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองคการกับปัจจัยประสิทธิผลขององคการมีผลต่อความสัมพันธ์โดยตรงกับการสร้างความผูกพันในองคการ เนื่องจากหากองคการมีวัฒนธรรมองคการที่เข้มแข็งโดยให้ความสำคัญกับหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่เกื้อหนุนกัน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองคการที่สร้างความผูกพันในองคการ (อัจฉรา สุขกลิ่น และคณะ, 2561)

ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น ความทุ่มเทในการทำงาน ความตั้งใจที่จะลาออก การเข้างาน และการขาดงาน เป็นต้น โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะทุ่มเทลงกายพล้งใจทำงานอย่างเต็มที่ มาทำงานสม่ำเสมอ ตรงต่อเวลา และไม่คิดจะลาออกจากองคการ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551) ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของการทำงานภายในองคการ และนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององคการ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองคการที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย เนื่องจากธนาคารกสิกรไทยเป็นสถาบันการเงินเอกชนขนาดใหญ่ที่มียุทธศาสตร์ในการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในทุกครั้ง คือ บุคลากรที่มีคุณภาพและวัฒนธรรมองคการยุคใหม่ที่มีร่วมกัน นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทยยังเปิดกว้างในการให้สิทธิเข้าร่วมงานและเคารพในความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านเพศ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา และความทุพพลภาพ อีกทั้งยังมีโครงสร้างขององคการที่สลับซับซ้อน โดยมีสายการบังคับบัญชาและรูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในที่มีความแตกต่างกันไปตามบทบาท ตำแหน่งหน้าที่ (ธนาคารกสิกรไทย, 2563) ดังนั้น การที่องค์การมีบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย และมีการสื่อสารผ่านโครงสร้างที่ประกอบไปด้วยฝ่ายงานต่าง ๆ หลายระดับ หลายตำแหน่งอาจทำให้เกิดปัญหา ผลลัพธ์ที่ได้จากการติดต่อสื่อสารจึงไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือบุคลากรมีความเข้าใจสารไม่ตรงกัน เป็นเหตุทำให้การทำงานอาจผิดพลาดไปจากแผนการปฏิบัติงานที่ได้วางไว้ และส่งผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ

ประวัติธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หรือเรียกโดยย่อว่า KBank เป็นหนึ่งในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 70 ปี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 โดยมีนายโชติ ลำชา และญาติมิตรชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง ในระยะแรกธนาคารกสิกรไทยมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยที่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ สำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่ที่ถนนเสือป่า กรุงเทพมหานคร เริ่มต้นมีจำนวนพนักงานเพียง 21 คน ต่อมาได้เปิดสาขาแห่งแรกที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และขยายสาขาไปยังหัวเมืองใหญ่ในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งเพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุดหรือเพียง 6 เดือน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 ธนาคารมียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท โดยธนาคารได้กำหนดคำขวัญที่ใช้มาจนถึงปัจจุบันว่า “บริการทุกระดับประทับใจ” มีความหมายถึงความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าทุกระดับชั้น โดยในปี พ.ศ. 2530 ธนาคารได้จดทะเบียนเป็น “บริษัทมหาชน”

ปัจจุบันธนาคารกสิกรไทย มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศไทยในกรุงเทพมหานคร 3 แห่ง คือ ราชบุรีโรด พหลโยธิน และแจ้งวัฒนะ โดยธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการบริการในประเทศทั้งหมด 885 สาขา แบ่งเป็นเครือข่ายการให้บริการบริการในกรุงเทพมหานคร 334 สาขา กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย 551 สาขา และต่างประเทศ 17 แห่งใน 9 ประเทศ คือ ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สหรัฐอเมริกา หมู่เกาะเคย์แมน และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย (ธนาคารกสิกรไทย, ม.ป.ป.)

จากข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2562 ธนาคารมีพนักงานในประเทศไทยจำนวน 20,323 คน (ณัฐพล อินทรโชติ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 กันยายน 2562) โดยธนาคารได้เปิดกว้างและเคารพในความแตกต่างหลากหลายในการให้สิทธิเข้าร่วมงาน จนได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทสุดยอดเยี่ยมอันดับที่ 8 ของโลกโดยนิตยสาร Forbes อีกทั้งยังเป็นบริษัทแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยที่ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก 2019 Bloomberg Gender-Equality Index ซึ่งเป็นดัชนีวัดความเสมอภาคทางเพศที่ได้รับการยอมรับระดับสากล และธนาคารได้มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยมีคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการบริหารจัดการ และมีประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ เป็นหัวหน้าองค์กรดูแลบริหารในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการธนาคาร มีรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแล สายงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และมีผู้บริหารฝ่ายงานในส่วนของการดูแลบริหารระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ได้แก่ ระดับฝ่าย ระดับส่วน หน่วยงาน สาขาต่าง ๆ

ในด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทาง

การเงินที่สร้างความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และมีภารกิจ (Mission) มุ่งมั่นที่จะผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างอย่างยั่งยืน บริการทางการเงินที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทยมีวัฒนธรรมองค์การ (K-Culture) ที่กำหนดแนวทางพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) ดังนี้ (กาญจนา สุวรรณวัลย์กร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 กันยายน 2562)

1. การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity)
 - เป็นมิตร เข้าถึงได้ง่าย
 - ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า
 - มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จและความพึงพอใจของลูกค้า
2. การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทั้งองค์กร (Organization-wide Teamwork)
 - ไว้วางใจกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - สื่อสารอย่างสร้างสรรค์
 - ร่วมแรง ร่วมใจ
3. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
 - มีทักษะ ความสามารถ
 - มีจิตมุ่งมั่น ทุ่มเท และเป็นเดือตเป็นร้อนในงาน
 - มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม
 - มีความรับผิดชอบต่องสังคม
4. การริเริ่มสิ่งใหม่ (Innovation)
 - กล้าคิด กล้าทำ
 - พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
 - พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยธนาคารกสิกรไทยมีการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อความวัฒนธรรมองค์การ (K-Culture) และค่านิยมหลัก (Core Value) ให้เข้าถึงพนักงานอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอยู่ หรือการผสมผสานสื่อเข้าด้วยกัน ได้แก่

1. สื่อบุคคล เช่น ตัวแทนสายงาน (K-Culture Representatives)
2. สื่อนิตยสารออนไลน์ เช่น OOPS!! K-Culture
3. สื่อโทรทัศน์กสิกรทีวี เช่น รายการ K-Walk & Talk สัมภาษณ์ผู้บริหารและตัวแทนสายงาน เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานบนความเชื่อมั่นแบบ K-Culture
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Microsoft Office 365

5. กิจกรรมและแคมเปญต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

- K-Culture On Tour กิจกรรมสัญจรพบปะและเยี่ยมเยียนพนักงานภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการรับรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลักของธนาคาร
- K-Spirit กิจกรรมที่กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักพร้อมกันทั้งธนาคาร
- K-Culture Representative Meeting เพื่อให้ตัวแทนสายงาน (K-Culture Representatives) จัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมหลักของธนาคารภายในสายงานตนเอง พร้อมจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม K-Culture Representative เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแก่ตัวแทนสายงาน (K-Culture Representatives) ในการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมหลักของธนาคาร ทำให้สามารถสื่อความต่อให้แก่พนักงานในสายงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง
- AVP และ VP Retreat กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ให้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันและเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ตามค่านิยมหลักของธนาคาร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 คำถามของงานวิจัย

1. รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การธนาคารกสิกรไทยเป็นอย่างไร
2. ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยหรือไม่ อย่างไร

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย” โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ทำการศึกษาด้วยแบบสอบถาม

ต่อกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำนวน 161 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
3. สามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
4. สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันภายในองค์การ
5. เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจจะศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารวัฒนธรรมขององค์การในอนาคต

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด ส่งต่อ เผยแพร่ ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมที่คาดหวังในการดำเนินงานที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแบบแผนที่พนักงานธนาคารกสิกรไทยยึดถือปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกต่อองค์การที่ตนอยู่ โดยบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจในการทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ ตลอดจนมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นไว้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย” เป็นการศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การของธนาคารกสิกรไทย โดยผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.4 สมมติฐานการวิจัย
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ (Organizational Communication)

2.1.1 ความหมายของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การ (Organizational Communication) คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร นโยบาย กลยุทธ์ ความรู้ ประสบการณ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันในตำแหน่งงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดการรับรู้ สร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์การ การสื่อสารภายในองค์การยังหมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารต่าง ๆ (กรีซ สืบสนธิ์, 2537) โดยการสื่อสารขององค์การจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบโครงสร้างที่องค์การจัดไว้ เช่น ผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชา โดยโครงสร้างนี้เองทำให้เกิดความสัมพันธ์ด้านอำนาจที่เกิดจากโครงสร้างต่างระดับกัน (จันทิรา มังกรศักดิ์สิทธิ์, 2556)

นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดการ พัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การ สื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงาน ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551)

2.1.2 ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและการจัดการองค์กร เป็นปัจจัยกระบวนการ ที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกัน สร้างความ เข้าใจในกฎ ระเบียบ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ช่วยก่อให้เกิดการแบ่งปันทางความคิด ความต้องการ ส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ สร้างความเป็นเอกภาพ เกิดความสามัคคี การติดต่อ สื่อสารในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ ทั้งยังลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ความไม่เข้าใจ ความอคติ (แพมลา วัฒนเสถียรสินธุ์, 2559)

ดังนั้น การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้กิจกรรมของ แต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสื่อสารจึงมีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (กริช สืบสนธิ์, 2537)

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้ และเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ มากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นใน ตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความ เข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหาร ในระดับต่าง ๆ กับพนักงานโดยรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมี ปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น
4. ช่วยให้เกิดการปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วน และประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้น

สำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การ ย่อมทำให้ผู้ที่แสดงความคิดเห็นเกิดความภาคภูมิใจ

โดยบทบาทของการสื่อสารจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2541)

1. การสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่ง เกิดขึ้นเพราะองค์การประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนถูกกำหนดหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกัน การกระทำของแต่ละคนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์การจึงต้องอาศัยหน้าที่ทางการสื่อสารมากำหนดรูปแบบการทำงาน แปลความหมาย และการตัดสินใจของบุคคลทุกคนในองค์การนั้น ๆ ซึ่งในฐานะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการสั่งการ ระบุหน้าที่ และขอบเขตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ โดยหากผู้ปฏิบัติงานคนใดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติไม่เหมาะสมก็แสดงว่าการสั่งการนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การสื่อสารในการออกคำสั่งอาจอยู่ในรูปแบบของการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการออกคำสั่งด้วยวาจาก็ได้

2. การใช้การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มักมีรูปแบบภายใต้โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดและจำกัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ซึ่งจะยึดถือความสัมพันธ์ของงานเป็นหลักสำคัญ โดยที่ความสัมพันธ์ของงานก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันจึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน ในทำนองเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างงานก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การอาจไม่ได้เริ่มขึ้นด้วยความสมัครใจแต่เพราะความจำเป็นที่ต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้นจึงเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาว่าการขัดแย้งกันหรือความไม่ลงรอยกันในเรื่องที่ตัดสินใจจะต้องเกิดขึ้น แต่ด้วยผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกันทำให้ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การไม่กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นก็มิใช่ผลต่อการปฏิบัติการด้วย อาจกล่าวได้ว่าเมื่อความสัมพันธ์ของบุคคลคนหนึ่งในองค์การกับบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจของบุคคลเหล่านั้นก็อาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งสรุปได้ว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้นมีอิทธิพลต่อการได้รับข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การใช้การสื่อสารในการแก้ไขปัญหาและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ในการบริหารงานองค์การอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมายที่ต้องตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจอาจจะอาศัย

ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ตัดสินใจโดยยึดถือตนเองเป็นสำคัญหรือยึดถือองค์การเป็นสำคัญ โดยการตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัญหา ซึ่งยากที่จะกำหนดได้ว่าเมื่อใดจะยึดถือตนเองหรือองค์การเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กระบวนการตัดสินใจนั้นยุ่งยากซับซ้อนและยากที่จะระบุถึงผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น การใช้การสื่อสารจึงเป็นหนทางหนึ่งที่สำคัญของการรวบรวมและได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กำกวม

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันของคนในองค์การ ทั้งด้านการบริหารงานในองค์การและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูง องค์การที่มีพนักงานจำนวนมาก จำเป็นจะต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน เพราะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและองค์การ ตลอดจนโน้มน้าวให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์การ

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การเพื่อที่จะกระจายข่าวสารและสร้างความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ และสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการจูงใจ การร่วมมือกันทำงานและมีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ผลที่ตามมาก็คือก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ โดยสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การ ดังนี้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2537)

1. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นการบอกกล่าวข้อมูลให้สมาชิกทุกคนในองค์การรับทราบ และจะได้ร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่วางไว้
2. เพื่อประเมินผลการทำงาน ทั้งการประเมินความก้าวหน้า และประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญในการส่งข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในองค์การไปยังฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง
3. เพื่อแนะแนวทางและการปฏิบัติงาน ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ได้แก่ การชี้แนะแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานให้สมาชิกในองค์การทราบ ดังนั้น การสื่อสารจึงถูกนำมาใช้ในการสั่งการ ตลอดจนชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ

4. เพื่อกระตุ้นและจูงใจ การสื่อสารเป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการถ่ายทอดข่าวสารไปสู่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้น แรงจูงใจ และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารกับผู้บริหาร ผู้บริหารกับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงาน การที่บุคลากรในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเช่นนี้ จะทำให้องค์การดำรงอยู่และมีการพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้ การสื่อสารในองค์กรต้องมีการติดต่อกับบุคคลหลายหน่วยงาน หลายระดับในฐานะต่าง ๆ ทั้งในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านทางภาษาและสัญลักษณ์ต่าง ๆ จึงสามารถแบ่งเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551)

1. เพื่อเป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารเพื่ออธิบาย รายงาน หรือบอกกล่าวข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคคลอื่นทราบ และเข้าใจความเป็นจริงที่เกิดขึ้น
2. เพื่อสร้างความเชื่อถือ เป็นการสื่อสารที่ต้องการให้ผู้รับสาร ซึ่งอาจจะไม่เคยมีความคิดเห็นหรือเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการจะบอก หรือมีความคิดเห็นในทางตรงกันข้าม ให้เกิดความเชื่อถือและปฏิบัติตาม โดยการชักจูงให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
3. เพื่อตอกย้ำความเชื่อถือ เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อเน้นย้ำให้ผู้รับสารมีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะเชื่อถือ มีความแน่วแน่ในการทำงาน มีความสุข มีสำนึกที่ดีต่อองค์กร และปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
4. เพื่อให้ปฏิบัติตาม การสื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารปฏิบัติตาม อาจทำได้โดยการออกคำสั่ง ซึ่งผู้รับสารอาจปฏิบัติตามด้วยความไม่เต็มใจ และอาจเลิกปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามเลย ดังนั้น การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจข้างต้น ตั้งแต่การอธิบายหรือรายงานความจริงเพื่อให้เกิดความเชื่อถือ และตอกย้ำความเชื่อจนผู้รับสารปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้น จึงเป็นเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารและเป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

จากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กรจะเห็นได้ว่าการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างบุคคล และหน่วยงานในองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดขององค์กรต้องอาศัยการสื่อสารเป็นสื่อกลางเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการทำให้คนมีความคิดความเข้าใจที่เหมือนกันหรืออย่างเดียวกันย่อมทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1.4 คุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารในองค์การมีคุณลักษณะ 3 ประการดังต่อไปนี้ (ณัฐชุตา วิจิตรจามรี, 2553)

1. การสื่อสารในองค์การมุ่งเน้นถึงการประสานร่วมมือกันและมุ่งถึงเป้าหมายของทุกฝ่ายขององค์การเป็นหลัก เนื่องจากการสื่อสารเกิดขึ้นในขอบเขตขององค์การ ซึ่งเป็นแหล่งรวมทรัพยากรต่าง ๆ และคนที่มีการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายภายในองค์การและทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้น การประสานงานระหว่างกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การจึงเป็นหัวใจของความสำเร็จ กิจกรรมการสื่อสารทั้งหลายที่เกิดขึ้นก็เพื่อที่จะพยายามให้เกิดการประสานงานที่ดีของฝ่ายต่าง ๆ ภายในกรอบดังกล่าวนี้ จะเห็นว่าการสื่อสารในองค์การนั้นส่วนมากจะสัมพันธ์กับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การที่ทำอยู่ ซึ่งงานด้านการตัดสินใจ การวัดและการประเมินผลงาน หรือการให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการติดตามดูแล การปฏิบัติงาน ล้วนแล้วแต่ต้องมีการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ

2. การสื่อสารขององค์การจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์การที่จัดไว้เป็นโครงสร้าง ซึ่งการสื่อสารเป็นไปตามสภาพขององค์การที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างลำดับสูงต่ำของอำนาจหน้าที่ที่มีความสำคัญระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และยังมีโครงสร้างทางสังคมของบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกันที่เป็นที่ยอมรับระหว่างกันด้วย โครงสร้างทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้อาจเป็นตัวเสริมหรือบั่นทอนการติดต่อสื่อสารในองค์การได้เสมอ

3. การสื่อสารขององค์การจะต่างกับการสื่อสารอื่น ๆ เพราะการสื่อสารขององค์การนอกจากจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในขอบเขตขององค์การแล้ว ยังเป็นการสื่อสารที่มีการข้ามไปมาในวงต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การเดียวกัน หรือการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามหน้าที่ ตลอดจนเป็นการสื่อสารข้ามองค์การกับองค์การต่าง ๆ หรือเป็นการสื่อสารระหว่างองค์การด้วย

2.1.5 โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

โครงสร้างการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Organizational Communication Structure) หมายถึง เส้นทางการสื่อสารในองค์การ หรือเส้นทางการไหลของข่าวสารภายในองค์การทั้งที่อยู่ในรูปของวจนภาษาและอวัจนภาษา นอกจากนี้ โครงสร้างการสื่อสารยังเป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประกอบกันเป็นองค์การ จากมุมมองนี้ โครงสร้างจึงประกอบด้วยปัจเจกบุคคลที่ถูกเชื่อมโยงด้วยการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์การ โดยรูปแบบและกิจกรรม การสื่อสารในองค์การขึ้นอยู่กับเป้าหมาย รูปแบบการบริหาร และบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อให้การสื่อสารในองค์การประสบความสำเร็จ ข้อมูลข่าวสารในองค์การต้องไหลจากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน และไหลจากพนักงานขึ้นไปยังฝ่ายบริหารด้วย ทั้งผู้บริหารและพนักงานควรมีความเข้าใจโครงสร้างหรือการไหลของการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน เทียบตรง และสมบูรณ์ โครงสร้างการสื่อสารภายในองค์การสามารถแบ่งออกเป็น การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal

Communication) และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) (กชกร เอี่ยมวิม้งสา, 2558)

2.1.5.1 การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นตามช่องทางข่าวสารที่เป็นทางการหรือตามโครงสร้างขององค์การ นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน จึงเป็นการติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ดังนั้น การสื่อสารที่เป็นทางการมีทิศทางการไหลของข่าวสารอยู่ 3 แบบด้วยกัน คือ การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication) และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication)

1) การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง

การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) เป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้บริหารลงไปยังผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ เนื่องจากทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Theory of Communication) ได้ให้ความสนใจแก่การติดต่อสื่อสารแบบนี้มากที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหารในการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุม นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างยังเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่ในระดับการบังคับบัญชาล่างได้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่กล่าวแล้วว่า การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างนั้น มักอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ปรากฏตามแผนภูมิองค์การ นอกจากนี้แล้วยังสามารถใช้สื่ออื่นได้อีก เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การประกาศนโยบาย เป็นต้น โดยในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างนิยมใช้กันมากในการประชุม อาจจะเป็นการประชุมของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุด หรือระดับกลาง หรือแม้แต่ระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่เรียกกลุ่มของตนเพื่อบอกกล่าวถึงแผนงานนโยบาย ก็นับเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับบนจะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง ๆ ได้ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2550)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง แบ่งออกเป็น 5 ประเภทดังนี้ (Katz & Kahn, 1997)

1.1) ข้อมูลเกี่ยวกับคำสั่งงาน (Job Instructions) ข้อมูลนี้ระบุถึงงานที่พนักงานต้องทำและวิธีการทำงานนั้น ตลอดจนผลงานที่ควรได้รับจากการทำงาน รูปแบบสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน แบบแสดงลักษณะงาน การอบรมทักษะการทำงาน

1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน (Job Rationales) ข้อมูลนี้อธิบายให้พนักงานทราบว่างานของแต่ละคนสัมพันธ์กับงานและตำแหน่งอื่นอย่างไรบ้าง งานที่ทำงานจะช่วยองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของงานในความรับผิดชอบของตนเอง

1.3) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน (Procedures and Practices) เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎหรือระเบียบวินัย และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เช่น เวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การลาป่วย ลาภิจ สวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัย สภาพการทำงาน

1.4) ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน (Appraisals of Performance) เป็นข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานทราบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ข้อมูลการประเมินพนักงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงาน การบริหารเงินเดือน

1.5) ข้อมูลเกี่ยวกับอุดมการณ์ขององค์การ (Organization Ideology) เป็นข้อมูลที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีกับองค์การ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ โดยผู้บริหารต้องชี้แจงให้พนักงานทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์การ

2) การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนเป็นปัจจัยสำคัญในการให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจรวมทั้งพัฒนานโยบายและวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน (ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี, 2558)

ขณะที่การบริหารตามแนวทางมนุษยสัมพันธ์เห็นว่าการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนมีบทบาทที่สำคัญภายในองค์การ และเน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นวิธีหนึ่งในการส่งเสริมการทำงาน ดังนั้น ในระยะหลังองค์การจึงหันมาให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนมากขึ้น การติดต่อสื่อสารนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การป้อนกลับ (Feedback) และการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (Initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อผู้นำหรือหัวหน้างานได้ นอกจากนั้นยังอาจใช้เป็นวิธีการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในการทำงาน การสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ เป็นต้น (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2550)

การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลดังต่อไปนี้ (Katz & Kahn, 1978)

2.1) ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ความสำเร็จของงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน ตลอดจนเป็นผู้ชำนาญงานในความรับผิดชอบ จึงมักรับรู้ปัญหาได้ดีทั้งปัญหาจากระบบ ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า หรือปัญหาอื่น

2.2) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องงานเพื่อนร่วมงาน และองค์การ

2.3) ข้อมูลย้อนกลับและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อนโยบายขององค์การและข้อปฏิบัติงานขององค์การ

2.4) งานและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.5) ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าเกี่ยวกับงาน เช่น หลายเมนูของแมคโดนัลด์พัฒนาขึ้นจากข้อเสนอแนะของพนักงาน

ซึ่งข้อมูลนี้มีคุณค่าต่อการที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ เพราะข้อมูลจะชี้ให้เห็นถึงทัศนคติและความรู้สึกของพนักงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกที่มีต่องาน ความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกที่มีต่อองค์การ ซึ่งการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความคิดเห็นที่มีคุณค่าของพนักงาน และปัญหาที่แท้จริงเพราะพนักงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุด ทำให้พนักงานยอมรับข่าวสารที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหาร ตลอดจนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และความรู้สึกด้านดีต่อองค์การ ฟลิบเนอร์ (Piffner, 1961 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2559, หน้า 86) อธิบายว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลว่าตัวเองจะถูกลงโทษ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้าแบบนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ไม่ได้ถูกเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

3) การสื่อสารแนวนอน หรือแนวราบ

การสื่อสารแนวนอน หรือแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์การ โดยปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การทำงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารแนวนอนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ การสื่อสารแนวนอนยังหมายถึง การสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับใดระดับหนึ่งขององค์การด้วย การบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารตามทฤษฎีมองว่าการสื่อสารแนวนอนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความ

คิดเห็น และการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้ โดยสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อวัตถุประสงค์ในการขอคำแนะนำ ปรีกษาหรือ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (ไชยศชนะกุล, 2558)

การสื่อสารแนวนอนมีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2553)

3.1) เพื่อประสานงาน เนื่องจากการแบ่งงานกันทำภายในองค์กร และการทำงานเป็นทีม การบรรลุเป้าหมาย ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างพนักงานและหน่วยงานภายในองค์กร

3.2) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น แผนงานและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาได้มาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้มองปัญหาได้ในหลากหลายมุม ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงานและกำหนดแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบใหม่ในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พนักงานมักต้องติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.4) เพื่อขัดข้อขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น พนักงานจำเป็นต้องสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้อง ป้องกันไม่ให้ข้อขัดแย้งลุกลามจนเป็นอุปสรรคในการทำงาน

3.5) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพบปะกันเป็นการส่วนตัวที่นอกเหนือเวลาปฏิบัติงานเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น และทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้นอีกด้วย

2.1.5.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร เป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึงข่าวลือต่าง ๆ (Rumor) มีทั้งจากระดับบนไปสู่ระดับล่าง ระดับล่างไปสู่ระดับบน ตามแนวนอน และข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากเป็นข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ และมีความเป็นส่วนตัว เกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิการ, 2535 อ้างใน อัยยา สวนแก้ว, 2542, หน้า 23)

โดยการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่ถูกถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการไม่เพียงพอและมีความคลุมเครือ มักเป็นเรื่อง “ลับ” เกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ที่ไม่ถูกสื่อสารตามช่องทางที่เป็นทางการ นักวิชาการทางการบริหาร อธิบายว่า โดยทั่วไปการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ คือ การสื่อสารแบบพวงองุ่น (Grapevine Communication)

โดยคุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบพวงอุ้งน มีดังนี้ (Pace & Faules, 1989 อ้างใน ญัฐชดา วิจิตรจามรี, 2558, หน้า 97)

1) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยอาจเริ่มต้นและสิ้นสุด จุดใดก็ได้ภายในองค์กร กล่าวคือ สามารถไหลได้ในทุกทิศทางภายในองค์กร

2) การสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดทางด้านองค์การหรือตำแหน่งงาน

3) ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

4) ผู้มีส่วนร่วมในเครือข่ายพวงอุ้งน (Grapevine Network) มักมีบทบาทใด บทบาทหนึ่งจาก 3 บทบาท ได้แก่ ผู้เชื่อมโยง (Liaisons) ซึ่งเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหนึ่งกับกลุ่มอื่น ๆ ผู้โดดเดี่ยว (Isolates) ซึ่งเป็นผู้อยู่นอกกลุ่มหรือเครือข่าย และผู้ที่ไม่ส่งผ่านข้อมูลไปยังคนอื่น ๆ ต่อ (Dead-Enders)

5) ยิ่งบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวดเร็วมากเท่าใด ก็ยิ่งมี แนวโน้มมากขึ้นที่บุคคลนั้นจะถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นไปยังบุคคลอื่น ๆ

6) ถ้าข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสนใจ บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้ม อย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดข่าวสารนั้นไปยังบุคคลอื่น

7) โดยทั่วไปรายละเอียดของข่าวสารที่ถ่ายทอดผ่านเครือข่ายพวงอุ้งนมีความ ถูกต้องประมาณ 75-90 % ซึ่งคนมักคิดว่าข่าวสารจากเครือข่ายพวงอุ้งนมักจะไม่น่าเชื่อถือเพราะ ข้อมูลที่ผิดพลาดจะมีสีสน่าตื่นเต้นมากกว่าและส่งผลให้คนจดจำได้

8) ข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายพวงอุ้งนมักขาดความสมบูรณ์ ทำให้เกิดการ ตีความผิดแม้ว่ารายละเอียดจะมีความถูกต้องก็ตาม

9) การสื่อสารแบบพวงอุ้งนมักมีอิทธิพลภายในองค์กร ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารพวงอุ้งนจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้มีวิถีทางของการติดต่อสื่อสารได้ใน 3 ทิศทาง เช่นเดียวกันกับการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ นั่นคือ แบบการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ ระดับล่าง การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือ แบบแนวนอนหรือแนวราบ (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2550)

นิสาก รุชชรวรางกูร (2549) ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการ สื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท มิตรสุข สุมิตโม อินชวรินทร์ จำกัด สาขาประเทศไทย พบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากที่สุด คือ การสื่อสารจากพนักงานระดับหัวหน้างานมายังพนักงานระดับปฏิบัติการ

ปรียพรรณ วรธนะวาสิน (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงาน ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

ที่พนักงานพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยเรียงลำดับระดับความสัมพันธ์ได้คือ แบบบนสู่ล่าง รองลงมาคือ แบบข้ามสาย แบบล่างสู่บน และแบบแนวนอน

อุดมพร โลวณะ และ จิตรระพี ทรัพย์แสนดี (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มฮอนด้าธนบุรี พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์การแบบแนวนอนระหว่างพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารเป็นลักษณะของการสื่อสารโดยตรงแบบ Face to Face ที่ช่วยกระตุ้นการรับรู้และความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทั้งองค์การ สร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์การได้เป็นอย่างดี

พิมพ์วัลย์ กิจการนนท์ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า การเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในทิศทางเดียวกัน โดยกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูงสุด

จันทรา มังกรศักดิ์สิทธิ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์การ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลนนทเวช พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในทิศทางการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมากที่สุด เนื่องจากหากมีปัญหาส่วนตัวที่ต้องการความช่วยเหลือสามารถร้องขอหรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้เสมอ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารรับฟังปัญหาของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

จากการศึกษาของ วรวัช เอี่ยมสำอางค์ (2557) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการติดต่อสื่อสารแนวนอนมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน พนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันในแผนกได้เป็นอย่างดี โดยอาจมีทักษะในการเป็นผู้สื่อสารที่ดีด้วย

กล่าวโดยสรุปการสื่อสารภายในองค์การ (Organizational Communication) เป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร นโยบาย กลยุทธ์ ความรู้ ประสบการณ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันในตำแหน่งงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน โน้มน้าวจิตใจให้เกิดการรับรู้ สร้างแรงกระตุ้นแรงจูงใจ โดยมุ่งหวังในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มพนักงานภายในองค์การ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ส่งผลให้องค์การและพนักงานในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ (2550) มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากอธิบายครอบคลุมถึงการสื่อสารภายในองค์การโดยละเอียด และเหมาะสมกับโครงสร้างการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารกสิกรไทย โดยแบ่ง

โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่เป็นทางการออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักสังคมวิทยาและนักมนุษยวิทยาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้หลายประการ คำอธิบายที่สั้นและเข้าใจง่ายที่สุดสำหรับวัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน เป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์การเดียวกัน จิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝัง ถ่ายทอด โดยอาศัยการสื่อสารภายในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้ง วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการรักษาหล่อหลอม และสร้างวัฒนธรรม ช่วยการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมกับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเช่นเดียวกับการสื่อสารในองค์การตามปกติ ความจริงแล้วทั้งวัฒนธรรมและการสื่อสารเป็นสิ่งเดียวกัน เพียงแต่มีการอธิบายในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป เพราะมุ่งที่จะศึกษาการสื่อสารในองค์การเชิงพฤติกรรมเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น (กริช สืบสนธิ์, 2538)

2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้ (วรณู เนตรพิศาลนิช, 2538)

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน ช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ เกิดความผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่ยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

2.2.3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ (Schein, 1999 อ้างใน พร ภิเศก, 2546, หน้า 29)

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้จับต้องได้จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรม และพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้
2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น
3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ส (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

2.2.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้ (อัจฉรา สุขกลิ่น และคณะ, 2561)

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) คือ วัฒนธรรมหลักของคนในองค์การโดยรวม ซึ่งมองเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น โดยวัฒนธรรมประเภทนี้เป็นของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้ และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน
2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) คือ วัฒนธรรมของแผนกงาน หรือกลุ่มงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายแผนกงาน หรือหลายกลุ่มงาน จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบแบ่งเป็น

1) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) คือ วัฒนธรรมที่มีบุคลากรเห็นตรงกัน และมีการยอมรับ จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้เป็นอย่างดี และทำให้สมาชิกองค์การมีความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อองค์การมาก

2) วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) คือ วัฒนธรรมที่คนอาจจะมีความคิดเห็นไม่ค่อยตรงกัน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งจะปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่มาก

2.2.5 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมักทำหน้าที่สำคัญอย่างน้อยที่สุดอยู่สองประการใหญ่ ๆ ภายในองค์การนั้น ๆ คือ (วรณารถ แสงมณี, 2544)

1. ทำการรวบรวมสมาชิกในองค์การให้เป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์การเพื่อความภาคภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นทีมเดียวกัน
2. เพื่อช่วยให้องค์การปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ และเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ สามารถสรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การได้ 6 ข้อ ดังนี้ (พรพรหม ขมงาม, 2546)

1. เป็นตัวกำหนดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ พนักงานส่วนใหญ่ทำงานด้วยความขยัน เอาใจใส่และช่วยเหลือกัน การปฏิบัติงานลักษณะนี้จึงเป็นที่ยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ใครก็ตามที่เข้ามาเป็นพนักงานก็ต้องปฏิบัติเช่นเดียวกันจนกระทั่งกลายเป็นกฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การ
2. เป็นดัชนีชี้ให้สมาชิกในองค์การรู้จักปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกจะรู้จักวางตัวและปรับตัวอย่างไรนั้น พิจารณาได้จากการปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ เช่น สมาชิกทราบว่าหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ไม่ชอบให้พนักงานนำเรื่องส่วนตัวมาคุยในที่ทำงานหรือปะปนกับการทำงาน หากยอมรับวัฒนธรรมนี้ก็จะปรับตัวโดยไม่คุยเรื่องส่วนตัว บางหน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การว่าหากใครปฏิบัติงานซึ่งได้รับมอบหมายจนดึกก็สามารถเข้ามาทำงานสายในวันรุ่งขึ้นได้โดยไม่ต้องแจ้งหน่วยงาน เมื่อเราเข้าไปทำงานในองค์การ เราก็อาจต้องปรับตัว เช่น ทำงานดึกและเข้าทำงานสายในวันรุ่งขึ้น

3. เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม วัฒนธรรมองค์การบางแห่งนิยมให้ผู้ได้บังคับบัญชารายงานการทำงานหรือมีการประชุมในตอนเช้าก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ทำให้พนักงานมีโอกาสสนทนากัน ทำให้คนในองค์การพูดคุย ติดต่อกัน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและร่วมมือกันแก้ปัญหา

4. เป็นสิ่งที่ต้องการใช้ในการฝึกกำลัง วัฒนธรรมองค์การทำให้สมาชิกติดต่อกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เมื่อสมาชิกในองค์การติดต่อกัน ทำให้องค์การเกิดการรวมพลังกันในการทำกิจกรรม เช่น องค์การต้องการให้พนักงานของตนรวมแรงกันแก้ไขปัญหาให้สังคม (กริช สืบสนธิ์, 2538 อ้างใน พรพรหม ชมงาม, 2546, หน้า 19)

5. เป็นแหล่งเรียนรู้และสิ่งที่ใช้ในการอบรมสมาชิกใหม่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การบางอย่างเป็นวัฒนธรรมที่ดี เช่น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้จะเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่สมาชิกใหม่และพนักงานในองค์การยินดีถ่ายทอด ไปยังพนักงานใหม่เพื่อพัฒนาองค์การ

6. เป็นตัวกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่ดีทำให้เกิดจริยธรรมในการทำงาน สุภาพร พิศาลบุตร (2545) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การ “มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดจริยธรรมมาตรฐานสูง คือ วัฒนธรรมที่ยึดหยุ่นต่อความเสี่ยงทางสังคมและความขัดแย้ง” ผู้บริหารมักจะมีภาวะตระหนักรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

2.2.6 การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การจะถูกสื่อสารไปยังพนักงานในหลายรูปแบบด้วยกัน โดยองค์การจะพัฒนาวิธีการหรือรูปแบบของกิจกรรมขึ้นมา เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อทางวัฒนธรรมและข้อสมมติพื้นฐานไปยังพนักงาน ลูกค้า และบุคคลอื่น ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานจะสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้จากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

1. เรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์การ (Stories หรือ Histories) โดยทั่วไปเรื่องเล่ามักจะเป็นประวัติความเป็นมาขององค์การ เรื่องราวที่เล่าต่อกันมาจะตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงเพื่อสร้างให้พนักงานรู้ว่าองค์การมีการยึดถือคุณค่าอะไร ใช้มาตรฐานอะไรในการดำเนินงาน โดยเรื่องเล่าต่าง ๆ จะถูกเล่าต่อกันมาโดยจะมีบุคคลที่น่าเอาเยี่ยงอย่างควรค่าแก่การจดจำและสอนถึงค่านิยมบางอย่างที่สำคัญขององค์การ โดยมุ่งเน้นให้พนักงานรุ่นหลังได้เห็นถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่มีคุณค่าต่อองค์การ

2. พิธีการ (Rituals) คือ สิ่งที่ต้องการปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผนเป็นประจำ เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ และแสดงถึงการเน้นย้ำคุณค่าหรือความเชื่อขององค์การว่าเป้าหมายใดขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่สุด บุคคลใดมีความสำคัญต่อองค์การ และสิ่งใด

องค์การเห็นว่ามีคุณค่า พิธีการเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยการวางแผนล่วงหน้าในโอกาสพิเศษเพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จขององค์การ การจัดพิธีเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าที่องค์การยอมรับ ทำให้สมาชิกองค์การมีความผูกพันมีส่วนร่วมในเหตุการณ์สำคัญและรวมถึงการให้เกียรติในความเป็นวีรบุรุษของคนที่ประสบความสำเร็จ

3. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Material Symbols) หมายถึง สิ่งของ การกระทำหรือเหตุการณ์ที่สื่อความหมายไปยังบุคคลอื่นซึ่งเป็นการใช้ภาษาพิเศษหรือการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal Communication) สื่อให้เห็นความสำคัญขององค์การ สัญลักษณ์ที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่แสดงให้บุคคลภายนอกทราบว่าคุณค่าองค์การคืออะไร เช่น ตราสัญลักษณ์ขององค์การ เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญและรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ

4. ภาษาที่ใช้ (Language) ในองค์การอาจมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์การนั้น ๆ เช่น ภาษาที่ใช้ในการพูดจากัน ทักทายกัน ซึ่งเป็นการรับรู้และเข้าใจร่วมกันเพื่อสั่งสอนและถ่ายทอดค่านิยมบางอย่างขององค์การ และยังเป็นไปเพื่อใช้ภาษาในการสื่อสารให้พนักงานระดับล่างทราบว่อนาคตขององค์การกำลังมุ่งให้ความสำคัญกับอะไร การใช้ภาษามีหลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน หรือการแสดง (Dramatization) ซึ่งก่อให้เกิดความประทับใจ จดจำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากกว่า หรือภาษาอาจสื่อสารออกมาเป็นคำขวัญ หรือวลีที่แสดงให้เห็นค่านิยมที่สำคัญขององค์การ

งานวิจัยของ อาร์รี่ เพ็ชรรัตน์ (2541) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์การประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่า พนักงานในองค์การประกันภัยไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้ในทุกมิติได้แก่ มิติงาน มิติกลุ่ม และมิติบุคคล โดยพนักงานประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานมากกว่าพนักงานประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่น และพนักงานประกันภัยขององค์การญี่ปุ่นมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่มากที่สุด

จากการศึกษาของ ศิริกาญจน์ เจริญวงศ์สว่าง (2551) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ บริษัท อัมรินทร์ พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทอัมรินทร์เกิดจากลักษณะ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ โดยการรักษาและถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยพิธีกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งภายนอก อย่างไรก็ตามการบริหารงานในรูปแบบเครือญาติสามารถเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนต่อการพัฒนาและปรับตัวของบริษัทฯ ได้

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน เป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์การเดียวกัน โดยเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้และถ่ายทอดสืบต่อกันไปเพื่อให้กระจายไปทั่วองค์การ เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารภายในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

วัฒนธรรมแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ วรณัฐ เนตรพิศาลนิช (2538) มาใช้ในการศึกษาเนื่องจากอธิบายครอบคลุมถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ในการเป็นเครื่องมือช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ เกิดความผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) คือ ทักษะที่แสดงออกถึงการที่พนักงานในองค์กรมีความเต็มอกเต็มใจที่จะเสียสละความสุขบางอย่างของตน ในการทุ่มเทพลังงาน พลังใจอย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ (สุวรรณนิ คณานุวัฒน์, 2536) รวมถึงสภาวะอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นศรัทธาในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเกิดความรู้สึกจงรักภักดีและมั่นใจในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดไปไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น (สกว สำราญคง, 2547)

2.3.1 รูปแบบการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร สามารถแบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 3 ประการ คือ (Steers, 1991 อ้างใน ชมพูนุท สุบรรณรักษ์, 2551, หน้า 12)

1. ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เพื่อทำให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีค่านิยมที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การใช้ความสามารถความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจที่จะปฏิบัติในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพอร์เตอร์ (Porter, 1977 อ้างใน นันทกาญจน์ จันทวารา, 2554, หน้า 9) ที่กล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรจะถูกแสดงออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ความเต็มใจ

ที่จะใช้พล้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และมีความเชื่อในการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

2.3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) หรือลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่าจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่า นอกจากนี้ในกลุ่มพนักงานผู้หญิงก็มีแนวโน้มจะผูกพันมากกว่าพนักงานผู้ชาย ส่วนระดับการศึกษา มีผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาดำจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูง

2. ลักษณะของบทบาทและงานที่เกี่ยวข้อง (Role-Related Characteristics) ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเองมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานที่มีความสำคัญ มีความขัดแย้งในบทบาทและความไม่แน่ชัดในบทบาทที่เกี่ยวข้องต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูง

3. ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนเป็นเจ้าของ องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจพนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

4. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) ได้แก่ เจตคติที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงาน เช่น เจตคติของกลุ่มด้านบวกในหมู่เพื่อนร่วมงาน การรู้สึกว่าการได้พบกับความคาดหวังของพนักงาน การรู้สึกว่าการสามารถไว้วางใจได้ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรพนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านบวกหรือปัจจัยที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านลบหรือปัจจัยที่ลดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยที่เป็นด้านบวกหรือปัจจัยที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ศักยภาพการจูงใจของงานเฉพาะด้าน ความรับผิดชอบในงานระดับสูง ความเป็นอิสระในงานระดับสูง ความพอใจในผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส คุณภาพของการบังคับบัญชา และการประเมินผลที่ยุติธรรม ส่วนปัจจัยที่เป็นด้านลบหรือ

ปัจจัยที่ลดความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ความตึงเครียดในงาน โอกาสในการหางานใหม่ ความเชื่อว่าบริษัทไม่สามารถดูแลตนเองได้ และการบังคับบัญชาโดยระบบการลงโทษ

2.3.3 ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ เพราะความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การและความอยู่รอดขององค์การ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องพยายามรักษาพนักงานของตนไว้ โดยมุ่งสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด (สุรเสกข์ ผลบุญ, 2558) เพราะถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น และผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การระดับสูงจะแสดงความเฉื่อยชาหรือการขาดงานอย่างไม่มีเหตุผลน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีอัตราการขาดงานต่ำหรือไม่ค่อยขาดงาน ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำมักพบว่าขาดงานเป็นประจำ

2. อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการลาออกมากกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง เพราะพนักงานที่มีความผูกพันสูงมีความคิดที่จะลาออกต่ำและมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่า

3. การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การน่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่ความพยายามและอาจมีผลเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้การสร้าง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้าผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การหลายประการ ทั้งด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานขององค์การ อันมีผลทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การตั้งไว้

งานวิจัยของ ศิริวรรณ ตันตระกูล (2530) ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า การให้รางวัลหรือการสร้างแรงจูงใจในด้านวัตถุ

เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ แต่แนวโน้มที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้นั้น คือ การที่องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำงาน

งานวิจัยของ เป็นหนึ่ง ไชยจิต (2536) ศึกษาเรื่อง สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพทางสังคมสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

งานวิจัยของ กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.กสิกรไทย พบว่า ปัจจัยงานด้านสัมพันธภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) คือ ทัศนคติของพนักงานในองค์กรที่แสดงออกถึงการเต็มใจที่จะเสียสละความสุขบางอย่างของตน ในการทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย รวมถึงสภาวะอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นศรัทธาในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเกิดความรู้สึกจงรักภักดีและมั่นใจในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดไปไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Steers (1977) มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากอธิบายครอบคลุมถึงทัศนคติที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร

2.4 สมมติฐานการวิจัย

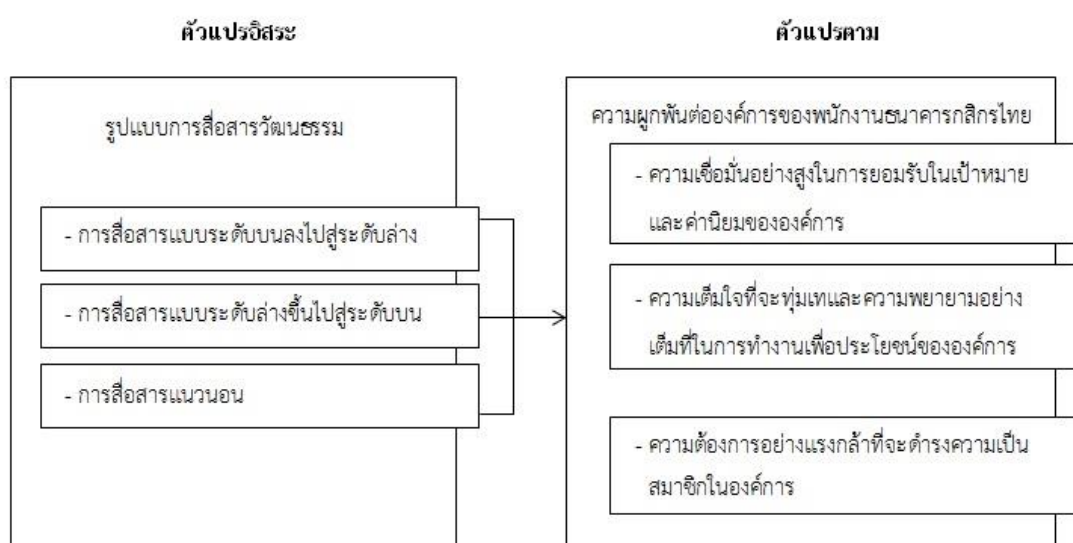
รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

1. การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2. การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
3. การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบแนวนอนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษารูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อการของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย” เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด (Closed-end Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ที่ประกอบด้วยข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล ข้อมูลรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ ข้อมูลระดับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้เป็นพนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่ และที่ทำการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มประชากรจากจำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562 มีจำนวน 20,323 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป G*Power ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สร้างจากสูตรของ โคเฮน (Cohen, 1977) ที่ผ่านการตรวจสอบ และได้รับการยอมรับจากนักวิจัยจำนวนมาก สำหรับการกำหนดขนาดตัวอย่างให้ถูกต้องและทันสมัย (Howell, 2010; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555) จากการประมาณค่าตัวอย่างโดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ 0.15 คำนวณจากค่าตัวอย่าง 30 ชุด ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบประเภทหนึ่ง (α) เท่ากับ 0.05 จำนวนตัวแปรทำนายเท่ากับ 3 อำนาจการทดสอบ ($1-\beta$) เท่ากับ 0.99 (Cohen, 1977) จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 161 ตัวอย่าง

F tests – Linear multiple regression: Fixed model, R^2 deviation from zero

Analysis : A priori: Compute required sample size

Input : Effect size f^2 = 0.15

α err prob = 0.05

Power ($1 - \beta$ err prob) = 0.99

Number of predictors = 3

Output : Noncentrality parameter λ = 24.1500000

Critical F = 2.6621964

Numerator df = 3

Denominator df = 157

Total sample size = 161

Actual power = 0.9900857

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แนวคิดทฤษฎี และจากผลงานวิจัยที่มีอยู่เดิม โดยมีรายละเอียดขั้นตอนในการใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

เพศ	ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal)
อายุ	ระดับการวัดตัวแปรแบบจัดอันดับ (Ordinal)
ระดับการศึกษา	ระดับการวัดตัวแปรแบบจัดอันดับ (Ordinal)
ตำแหน่งงาน	ระดับการวัดตัวแปรแบบจัดอันดับ (Ordinal)
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ระดับการวัดตัวแปรแบบจัดอันดับ (Ordinal)
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ระดับการวัดตัวแปรแบบจัดอันดับ (Ordinal)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การสื่อสารแบบ ระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน และการสื่อสารแบบแนวนอน โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่งการวัดระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึง 5 มีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยจะมีการวัดระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย ความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่งการวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึง 5 มีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

งานวิจัยนี้ จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.3.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความเข้าใจตรงกันและตอบคำถามได้ตามความเป็นจริงทุกข้อ รวมทั้งข้อคำถามมีความเชื่อมั่นทางสถิติ โดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยนั้นคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ครอนบาค แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (α) มีค่าอยู่ระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าความเชื่อมั่นสำหรับงานวิจัยประเภทต่าง ๆ โดย นันนอลลี (Nunnally, 1978) เสนอว่า ค่า α ควรมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยผลจากการวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเมื่อนำไปใช้ทดสอบกับกลุ่มทดลอง 30 ชุด ปรากฏผลดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 : ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ส่วนของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
รูปแบบและกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร	.912
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	.926
รวม	.943

จากตารางที่ 3.1 พบว่าด้านรูปแบบและกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .912 ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .926 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ .943

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยให้พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ตอบแบบสอบถาม
2. ทำการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานธนาคารกสิกรไทยตามที่กำหนด โดยผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในข้อคำถามและมีความต้องการที่จะตอบแบบสอบถาม
3. หลังจากนั้นรอรับแบบสอบถามคืนหลังจากกลุ่มตัวอย่าง พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลในแบบสอบถามทุกฉบับ
4. จัดทำข้อมูลโดยกำหนดรหัสการแปรข้อมูลและเตรียมการวิเคราะห์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ทำวิจัยได้กำหนดค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายตัวแปรของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไว้ดังนี้ คือ

1. สถิติเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาสำหรับการอธิบายผลการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1.1 ตัวแปรด้านคุณสมบัติของตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ และมาตรวัดแบบจัดอันดับ เนื่องจากไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้และผู้วิจัยต้องการบรรยายเพื่อให้ทราบถึงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามคุณสมบัติเท่านั้น ดังนั้น สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (จำนวน) และค่าร้อยละ

1.2 ตัวแปรด้านระดับความคิดเห็น ได้แก่ การสื่อสารวัฒนธรรมแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง การสื่อสารวัฒนธรรมแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน และการสื่อสารวัฒนธรรมแบบแนวนอน ความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ เป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดอันดับ เนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนให้แต่ละระดับ และผู้วิจัยต้องการทราบค่าเฉลี่ยคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง สถิติที่ใช้จึงได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 - 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.50 - 4.49	เห็นด้วยมาก
2.50 - 3.49	เห็นด้วยปานกลาง
1.50 - 2.49	เห็นด้วยน้อย
1.00 - 1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยใช้สถิติการวิจัยทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ทั้งนี้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเป็นสถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป โดยค่าที่ใช้บอกความสัมพันธ์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เกณฑ์ความสัมพันธ์ ดังนี้ (Cohen, 1977)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

.50 – 1.0

.30 – 0.49

.10 – 0.29

ระดับความสัมพันธ์

มาก

ปานกลาง

น้อย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย” มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบไปด้วย จำนวน ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1 – 4.6

ตารางที่ 4.1 : จำนวนและค่าร้อยละของเพศกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	57	35.4
หญิง	104	64.6
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 และเพศชาย จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4

ตารางที่ 4.2 : จำนวนและค่าร้อยละของอายุกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21-30 ปี	47	29.2
31-40 ปี	60	37.3
41-50 ปี	29	18.0
51-60 ปี	25	15.5
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 อันดับสอง อายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 อันดับสาม อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 และอันดับสุดท้ายคือ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

ตารางที่ 4.3 : จำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.2
ปริญญาตรี	71	44.1
ปริญญาโท	88	54.7
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 อันดับสองคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 อันดับสุดท้ายคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

ตารางที่ 4.4 : จำนวนและค่าร้อยละของระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงาน	150	93.2
ผู้บริหารงานขึ้นไป	11	6.8
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งงานพนักงาน จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 93.2 และระดับตำแหน่งงานผู้บริหารงานขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

ตารางที่ 4.5 : จำนวนและค่าร้อยละของรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20,000 บาท	22	13.7
20,001 - 40,000 บาท	38	23.6
40,001-60,000 บาท	41	25.5
มากกว่า 60,001 บาท	60	37.3
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 60,001 บาท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 อันดับสองคือ 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 อันดับสามคือ 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 และอันดับสุดท้ายคือ รายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7

ตารางที่ 4.6 : จำนวนและค่าร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 6 เดือน	12	7.5
6 เดือน - 3 ปี	33	20.5
3 - 5 ปี	18	11.2
5 - 10 ปี	40	24.8
มากกว่า 10 ปี	58	36.0
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 อันดับสองคือ 5 – 10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 อันดับสามคือ 6 เดือน – 3 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 อันดับสี่คือ 3 – 5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 และอันดับสุดท้ายคือ ต่ำกว่า 6 เดือน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

4.1.2 ข้อมูลรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ

ได้แก่ การสื่อสารวัฒนธรรมแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง การสื่อสารวัฒนธรรมแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน และการสื่อสารวัฒนธรรมแบบแนวนอน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7 – 4.10

ตารางที่ 4.7 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ

ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ	3.84	0.64	มาก
1. การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง	3.92	0.75	มาก
2. การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน	3.50	0.82	มาก
3. การสื่อสารแบบแนวนอน	4.11	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50 - 4.11 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย จากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้ ระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ การสื่อสารแบบ แนวนอน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง มีค่าเฉลี่ย 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 และการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน มีค่าเฉลี่ย 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง

รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลค่า
รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง	3.92	0.75	มาก
1. ผู้บริหารได้มีการบอกกล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมหลักของธนาคารอยู่เสมอ (K-Culture)	4.27	0.84	มาก
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานโดยตรงของท่านทำหน้าที่ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมที่ เหมาะสมตามค่านิยมหลักของธนาคาร (Core Value)	4.35	0.79	มาก
3. ท่านเคยเข้ารับอบรมหลักสูตรการเรียนรู้วัฒนธรรม องค์การ (K-Culture) และค่านิยมหลักของธนาคาร (Core Value)	3.66	1.21	มาก
4. ท่านรู้จักหรือเคยร่วมกิจกรรมกับทีมงานเดินสาย วัฒนธรรมองค์การ (K-Culture On Tour)	3.25	1.27	ปานกลาง
5. ในภาพรวม ธนาคารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ (K-Culture) และค่านิยมหลัก (Core Value) ให้แก่ พนักงานอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	4.08	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารและหัวหน้างานโดยตรงของท่านทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามค่านิยมหลักของธนาคาร มีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 อันดับสองคือ ผู้บริหารได้มีการบอกกล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมหลักของธนาคารอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 อันดับสามคือ ในภาพรวมธนาคารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมหลักให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 อันดับสี่คือ ท่านเคยเข้ารับอบรมหลักสูตรการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ (K-Culture) และค่านิยมหลักของธนาคาร (Core Value) มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.21 และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้จักหรือเคยร่วมกิจกรรมกับทีมงานเดินสายวัฒนธรรมองค์การ (K-Culture On Tour) มีค่าเฉลี่ย 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.27

ตารางที่ 4.9 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลค่า
รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน	3.50	0.82	มาก
1. ท่านมีโอกาสเสนอแนะแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือการให้บริการแก่ลูกค้ากับหัวหน้างานได้	3.78	0.99	มาก
2. ท่านสามารถเสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมที่สนับสนุน K-Culture ในสายงานของท่านได้	3.66	0.99	มาก
3. ท่านสามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นต่อทีมจัดกิจกรรมในสายงาน (K-Culture Representative) ของท่านได้	3.59	0.92	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ) : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ แบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลค่า
4. ท่านสามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นต่อ ทีมงานส่วนกลางที่จัดกิจกรรม K-Culture ของ ธนาคารได้	3.29	1.00	ปานกลาง
5. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นต่อทีมงานจัด กิจกรรมเดินสายสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้ (K-Culture On Tour)	3.16	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร
วัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมีโอกาสเสนอแนะแนวทาง
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือการให้บริการแก่ลูกค้ากับหัวหน้างานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.78
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 อันดับสองคือ ท่านสามารถเสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมที่สนับสนุน
K-Culture ในสายงานของท่านได้ มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 อันดับสาม
คือ ท่านสามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นต่อทีมจัดกิจกรรมในสายงาน (K-Culture
Representative) ของท่านได้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 อันดับสี่คือ ท่าน
สามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นต่อทีมงานส่วนกลางที่จัดกิจกรรม K-Culture ของธนาคารได้
มีค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00 และอันดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็น
ต่อทีมงานจัดกิจกรรมเดินสายสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้ (K-Culture On Tour) มีค่าเฉลี่ย 3.16
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.98

ตารางที่ 4.10 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร แบบแนวนอน

รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร แบบแนวนอน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลค่า
รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบแนวนอน	4.11	0.63	มาก
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถปรึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้เสมอ	4.47	0.76	มาก
2. ท่านมีโอกาสพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับเพื่อน ร่วมงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ต่างสายงานกับท่าน	4.21	0.80	มาก
3. ท่านได้รับการสื่อความเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว กิจกรรม K-Culture ของสายงานอื่น ๆ อยู่เสมอ เช่น นิตยสารออนไลน์ Oop's Magazine, กลสิกรทีวี	3.96	0.91	มาก
4. ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานต่าง สายงาน ต่างตำแหน่งงาน แสดงพฤติกรรมตาม ค่านิยมหลักอยู่เสมอ เช่น งาน K-Spirit, VP และ AVP Retreat, กิจกรรมทำความดีเพื่อสังคม	3.81	1.01	มาก
5. ธนาคารส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้ท่านทำงาน ร่วมกับสายงานอื่น เพื่อสร้างสรรค์ความสำเร็จร่วมกัน	4.11	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบแนวนอน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 อันดับสองคือ ท่านมีโอกาสพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ต่างสายงานกับท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 อันดับสามคือ ธนาคารส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้ท่านทำงานร่วมกับสายงานอื่น เพื่อสร้างสรรค์ความสำเร็จร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 อันดับสี่คือ ท่านได้รับการสื่อความเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวกิจกรรม

K-Culture ของสายงานอื่น ๆ อยู่เสมอ เช่น นิตยสารออนไลน์ Oop's Magazine และ กสิกรทีวี มีค่าเฉลี่ย 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานต่างสายงาน ต่างตำแหน่งงาน แสดงพฤติกรรมตามค่านิยมหลักอยู่เสมอ เช่น งาน K-Spirit , VP และ AVP Retreat, กิจกรรมทำความดีเพื่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01

4.1.3 ข้อมูลความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ได้แก่ ความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11 – 4.14

ตารางที่ 4.11 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	4.28	0.59	มาก
1. ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	4.47	0.58	มาก
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.37	0.61	มาก
3. ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร	4.02	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.02 - 4.47 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 และด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	4.47	0.58	มาก
1. ท่านยอมรับในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	4.41	0.68	มาก
2. ท่านเคารพในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติขององค์กร และพร้อมปฏิบัติตาม	4.55	0.65	มากที่สุด
3. ท่านพร้อมที่จะยอมรับหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร	4.52	0.63	มากที่สุด
4. ท่านชื่นชมองค์กรของท่านให้บุคคลอื่นฟังอยู่เสมอ	4.34	0.77	มาก
5. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	4.52	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านเคารพในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติขององค์กร และพร้อมปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ย 4.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 อันดับสองมีค่าเฉลี่ยเท่ากันสองข้อคือ ท่านพร้อมที่จะยอมรับหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ทำให้องค์กร

บรรลุตามเป้าหมาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 อันดับสาม คือ ท่านยอมรับในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 และอันดับสุดท้ายคือ ท่านชื่นชมองค์กรของท่านให้บุคคลอื่นฟังอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77

ตารางที่ 4.13 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ใน การทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลค่า
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเท และพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของ องค์กร	4.37	0.61	มาก
1. ท่านยินดีที่จะทำงานเกินกว่าขอบเขตของงานที่ ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดต่อ องค์กร	4.40	0.69	มาก
2. ท่านยินดีเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานที่ได้รับ มอบหมายสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.32	0.78	มาก
3. ท่านยอมเสียสละเวลาส่วนตัวด้วยความเต็มใจ เมื่อ ต้องทำงานล่วงเวลาแม้อาจไม่ได้รับค่าตอบแทน	4.16	0.93	มาก
4. ท่านยินดีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีปัญหา	4.37	0.70	มาก
5. ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความ เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง	4.61	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 อันดับสองคือ ท่านยินดีที่จะทำงานเกินกว่าขอบเขตของงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 อันดับสามคือ ท่านยินดีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีปัญหา มีค่าเฉลี่ย 4.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 อันดับสี่คือ ท่านยินดีเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ท่านยอมเสียสละเวลาส่วนตัวด้วยความเต็มใจ เมื่อต้องทำงานล่วงเวลาแม้ว่าจะไม่ได้รับค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93

ตารางที่ 4.14 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร	4.02	0.85	มาก
1. ท่านวางแผนชีวิตการทำงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	3.96	1.05	มาก
2. ท่านไม่ยอมลาออกจากองค์กรของท่านถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะมีข้อเสนอ ด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ดีกว่า	3.70	1.17	มาก
3. ท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	4.13	0.87	มาก
4. ท่านรัก และผูกพันกับองค์กรของท่าน	4.27	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านรักและผูกพันกับองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89 อันดับสองคือ ท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.87 อันดับสามคือ ท่านวางแผนชีวิตการทำงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.05 และอันดับสุดท้ายคือ ท่านไม่ยอมลาออกจากองค์กรของท่านถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะมีข้อเสนอ ด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15 – 4.18

ตารางที่ 4.15 : ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างและความผูกพันต่อองค์กรแบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตัวแปร		การสื่อสาร บนลงล่าง	การสื่อสาร ล่างขึ้นบน	การสื่อสาร แนวนอน	ความผูกพัน ต่อองค์กร	แปลค่า
การสื่อสาร บนลงล่าง	Pearson Correlation	1	.668**	.668**	.572**	มาก
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	
	N	161	161	161	161	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.15 ใช้วิเคราะห์สมมติฐานที่ 1 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R = .572, P \leq 0.01$)

ตารางที่ 4.16 : ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่าง
ขึ้นไปสู่ระดับบนและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด
(มหาชน) แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตัวแปร		การสื่อสาร บนลงล่าง	การสื่อสาร ล่างขึ้นบน	การสื่อสาร แนวนอน	ความผูกพัน ต่อองค์การ	แปลค่า
การสื่อสาร ล่างขึ้นบน	Pearson Correlation	.668**	1	.607**	.489**	ปาน กลาง
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	
	N	161	161	161	161	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.16 ใช้วิเคราะห์สมมติฐานที่ 2 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่าง
ขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร
กสิกรไทย พบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวกต่อความ
ผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R = .489, P \leq 0.01$)

ตารางที่ 4.17 : ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบแนวนอน
และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แบบ
เพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตัวแปร		การสื่อสาร บนลงล่าง	การสื่อสาร ล่างขึ้นบน	การสื่อสาร แนวนอน	ความผูกพัน ต่อองค์การ	แปลค่า
การสื่อสาร แนวนอน	Pearson Correlation	.668**	.607**	1	.601**	มาก
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	
	N	161	161	161	161	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.17 ใช้วิเคราะห์สมมติฐานที่ 3 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบแนวนอน มีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอนมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R = .601$, $P \leq 0.01$)

ตารางที่ 4.18 : สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย
การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ยอมรับสมมติฐาน
การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ยอมรับสมมติฐาน
การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบแนวนอนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย และความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 161 ตัวอย่าง ระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 – พฤษภาคม พ.ศ. 2563 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยจำนวนค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิจัยพบว่า

5.1.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

- 1) เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง
- 2) อายุของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทยมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด ส่วนอายุน้อยที่สุด คือ อายุระหว่าง 51 – 60 ปี
- 3) ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด ส่วนที่น้อยที่สุดคือการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
- 4) ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานพนักงาน
- 5) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 60,001 บาท ส่วนที่น้อยที่สุดคือ รายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท

6) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ส่วนที่น้อยที่สุดคือต่ำกว่า 6 เดือน

5.1.1.2 ข้อมูลรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ การสื่อสารแบบแนวนอน การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง และการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

5.1.1.3 ข้อมูลความผูกพันที่มีต่อองค์การ

ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ในภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

โดยสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งได้แก่การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 3 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอนมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างหรือจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการสื่อสารเป็นพื้นฐานเริ่มต้นในการทำ ความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ รวมถึงการโน้มน้าวให้เกิดการรับรู้ สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กริช สืบสนธิ์ (2537) ที่กล่าวว่า “การสื่อสารภายในองค์การช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับพนักงานโดยรวม” และแนวคิดของ ญัตติขุตา วิจิตรจามรี (2558) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหารในเชิงควบคุมและการประสานความร่วมมือ โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง ในการถ่ายทอดคำสั่ง นโยบาย เป้าหมาย และกฎระเบียบจากผู้บริหารไปสู่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติ” และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสากร เศรษฐวรานุ (2549) ศึกษาเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท มิตรชัย สุมิโตโม อินซัวรันส์ จำกัด สาขา ประเทศไทย พบว่า สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากที่สุดคือ การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังตำแหน่งที่ต่ำกว่าตามสายการบังคับบัญชา พร้อมมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารและพนักงานพูดคุยกันมากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจมากขึ้น ส่งผลในการติดต่อประสานงานสะดวกและราบรื่นยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ปรียพรรณ วรธนะวาสิน (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า แหล่งข่าวสารที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความเห็นว่าให้ข้อมูลถูกต้องที่สุดคือการสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชา

5.2.2 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผลวิจัยพบว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในระดับปานกลาง เนื่องจากการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความคิดเห็นของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนร่วมในองค์การ และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องส์ซูดา วิจิตรจามรี (2558) กล่าวว่า “การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน เป็นปัจจัยสำคัญในการให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจรวมทั้งพัฒนานโยบายและวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน” และแนวคิดของฟลิบเนอร์ (Pfiffner, 1961 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2559, หน้า 86) อธิบายว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลว่าตัวเองจะถูกลงโทษจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ไม่ได้ถูกเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ ต้นตระกูลวิวัฒน์ (2530) ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าการที่องค์กรได้เปิดโอกาส ให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ จันทรา มังกรศักดิ์สิทธิ์ (2556) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในทิศทางการสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนมากที่สุด เนื่องจากสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้เสมอ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารรับฟังปัญหาของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.3 การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การแบบแนวนอนมีผลทางบวก (หรือทางลบ) ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผลวิจัยพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอนมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมาก เนื่องจากการทำงานในองค์การย่อมต้องมีการประสานงานระหว่างพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของ ไชยศ ชนะกุล (2558) ที่กล่าวว่า “การสื่อสารแนวนอนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพื่อสร้างบรรยากาศ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยส่งเสริม ประสิทธิภาพขององค์กรได้” และแนวคิดของณัฏฐชุตา วิจิตรจามรี (2558) กล่าวว่า “การสื่อสารแนวนอนทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ให้คุณค่ากับการประสานงาน ซึ่งช่วยลดปัญหาการแข่งขันกันเองภายในองค์กรและช่วยให้พนักงานตระหนักว่างานของตนเป็นส่วนหนึ่งของระบบโดยรวมขององค์กร” และแนวคิดของสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550) กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนเป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมีความสำคัญอย่างยิ่งตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการปรับตัวขององค์กร” และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ลัญช์ กิจการนนท์ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เป็นหนึ่ง ไชยชิต (2536) ศึกษาเรื่องสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ที่ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านสภาพทางสังคมสูงสุด และสอดคล้องกับผลวิจัยของ กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย พบว่า ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานกับพนักงานแต่ละบุคคลได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดมพร โลวณะ และ จิตระพี ทรัพย์แสนดี (2550) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มฮอนด้าธนบุรี พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์การแบบแนวนอนระหว่างพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารเป็นลักษณะของการสื่อสารโดยตรงแบบ Face to Face ที่ช่วยกระตุ้นการรับรู้และความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทั้งองค์กร สร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์การได้เป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ วรวงษ์ เอี่ยมสำอางค์ (2557) พบว่า การติดต่อสื่อสารแนวนอนมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน พนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันในแผนกได้เป็นอย่างดี โดยอาจมีทักษะในการเป็นผู้ส่งสารที่ดีด้วย

ทั้งนี้ บุคลากรจะมีการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้แกกันและกัน ทั้งในแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง แบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน และแบบแนวนอน โดยที่องค์การสามารถมีส่วนเสริมสร้างให้บุคลากรใหม่มีความพร้อมและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วก่อนเข้าไปร่วมทำงาน

กับบุคลากรเก่าอย่างแท้จริง โดยวัฒนธรรมองค์การจะเป็นศูนย์รวมพลังที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน และมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการประสานงานระหว่างพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ โดยการสื่อสารลักษณะนี้จะมีความเป็นมิตรเป็นกันเอง และช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน ทำให้พนักงานสามารถรับสารได้ง่าย สะดวก ไม่ต้องใช้ความพยายามในการเปิดรับมากนัก ช่วยกระตุ้นการรับรู้และความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทั้งองค์การ สร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์การได้เป็นอย่างดี

5.3.1.2 จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแนวนอน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้เสมอ ดังนั้น องค์การจึงควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์การและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรู้จักวิธีการใช้งานเครื่องมือสื่อสารภายในองค์การให้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนจัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน ฝ่ายงาน และสายงาน ให้ครอบคลุมและทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ เช่น Microsoft Teams Yammer หรือสังคมออนไลน์ทั้ง Facebook Line และอื่น ๆ ซึ่งช่องทางนี้เป็นช่องทางที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน เพื่อเป็นทางเลือกให้กับพนักงาน จึงควรมีวิธีการใช้งานที่ง่าย ไม่ซับซ้อน และเพียงพอต่อการใช้งาน เพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม ทำให้การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารกสิกรไทยเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้สนใจจึงควรเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน เพื่อเป็นการขยายมุมมองการวิจัย

5.3.2.2 ในการศึกษารั้งต่อไปผู้สนใจควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

5.3.2.3 ผู้สนใจควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขที่ตรงประเด็นมากขึ้น



บรรณานุกรม

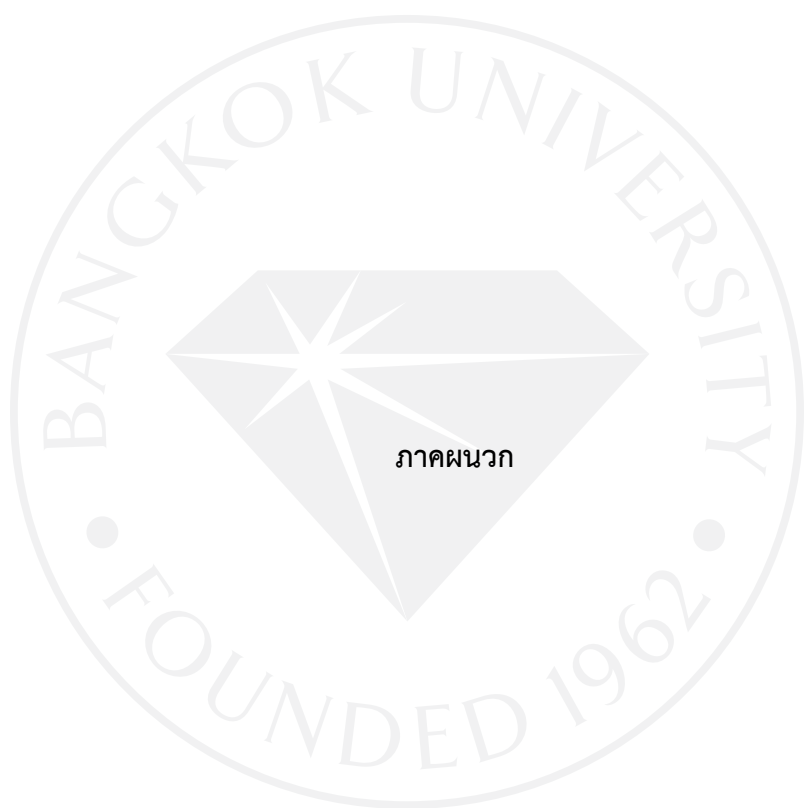
- กชกร เอี่ยมวิม้งสา. (2558). การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กริช สืบสนธิ์. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรมในการสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กริช สืบสนธิ์. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมในการสื่อสารภายในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษณา จ้อยช้างเนียม. (2547). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์พร มั่งกรศรีดีสิทธิ์. (2556). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา โรงพยาบาลนนทเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- เจษฎา นกน้อย. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมพูนุท สุบรรณรักษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไชยศ ชนะกุล. (2558). รูปแบบการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2553). การสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2558). การสื่อสารภายในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนาคารกสิกรไทย. (ม.ป.ป.). ประวัติธนาคาร. สืบค้นจาก <https://www.kasikornbank.com/th/about/information>
- ธนาคารกสิกรไทย. (2563). กสิกรไทยลุยธุรกิจในยุคความท้าทายรอบด้าน เดินหน้ายุทธศาสตร์ใหม่. สืบค้นจาก <https://kasikornbank.com/th/news/pages/kbank-vision-2020.aspx>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). การกำหนดขนาดตัวอย่างและสถิติวิเคราะห์ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- นันทกาญจน์ จันทวารา. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิสากร เศรษฐวรารังกูร. (2549). การศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท มิตรชัย สุมิโตโม อินชัวร์รันส์ จำกัด สาขาประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียพรรณ วรรณะวาสิน. (2550). ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ต่อการสื่อสารภายในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เป็นหนึ่งในชัยจิต. (2536). สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรพรม ชมงาม. (2546). หลักการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิมพ์วัลลภ กิจการนนท์. (2554). ปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แพมลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณรณ แสงมณี. (2544). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรรณช เนตรพิศาลฉนิช. (2538). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณกร รอบคอบ. (2560). วัฒนธรรมองค์กร. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru/watnhrm-nngkhkr>
- วรรณช เอี่ยมสำอางค์. (2557). การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2551). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2537). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมส พับลิชชิ่ง.
- ศิริกาญจน์ เจริญวงศ์สว่าง. (2551). วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงานของบริษัท อมารินทร์พรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์. (2530). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สกา สำนวนคง. (2547). *การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพานี สถะภูวนิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2545). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง.
- สุรเสกข์ ผลบุญ. (2558). วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กร. *พุทธจักร*, 69(5), 58.
- สุวรรณนิ คณานุวัฒน์. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพจากการทำงานของผู้บริหารในองค์การเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2541). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2553). *แรงจูงใจกับความสำนึกในงาน*. สืบค้นจาก <http://www.swk.ac.th/stech/pictureslupload1/LANG52.pdf>
- อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และณัฐยา ยวงโย. (2561). กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงแกร่ง. *การจัดการสมัยใหม่*, 16(1), 75-77.
- อัยยา สานแก้ว. (2542). *ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดมพร โลณะ และจิตระพี ทรัพย์แสนดี. (2550). *ความพึงพอใจต่อการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มฮอนด้าในทปวรี*. บัณฑิตศึกษา คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic.
- Howell, D. C. (2010). *Statistical methods for psychology* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

- Katz, D., & Kahn, L.K. (1978). *The social psychology of organizations* (3rd ed.). New York: John Wiley.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.





แบบสอบถาม

เรื่อง “รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย”

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต ภาควิชา
นิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เรื่อง “รูปแบบการสื่อสาร
วัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย” ประกอบด้วย
3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อเป็น
ประโยชน์ต่อการวิจัยให้ได้ผลที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บ
รักษาเป็นความลับและจะนำเสนอผลของการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นางสาวธิดานันท์ แก้วสินวล

นักศึกษานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

1. () ชาย

2. () หญิง

2. อายุ

1. () 21-30 ปี

2. () 31-40 ปี

3. () 41-50 ปี

4. () 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. () ปริญญาตรี

3. () ปริญญาโท

4. () ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

1. () พนักงาน

2. () ผู้บริหารงานขึ้นไป

5. รายได้

1. () ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน

2. () 20,001-40,000 บาท/เดือน

3. () 40,001-60,000 บาท/เดือน

4. () มากกว่า 60,001 บาท/เดือน

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. () ต่ำกว่า 6 เดือน

2. () 6 เดือน - 3 ปี

3. () 3-5 ปี

4. () 5-10 ปี

5. () มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ เพื่อระบุระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่าได้มีการดำเนินงานภายในองค์กรของท่านจริง โดยกำหนดให้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา)					
1	ผู้บริหารได้มีการบอกกล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมหลักของธนาคารอยู่เสมอ (K-Culture)					
2	ผู้บริหารและหัวหน้างานโดยตรงของท่าน ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามค่านิยมหลักของธนาคาร (Core Value)					
3	ท่านเคยเข้ารับอบรมหลักสูตรการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ (K-Culture) และค่านิยมหลักของธนาคาร (Core Value)					
4	ท่านรู้จักหรือเคยร่วมกิจกรรมกับทีมงานเดินสายวัฒนธรรมองค์การ (K-Culture On Tour)					
5	ในภาพรวม ธนาคารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ (K-Culture) และค่านิยมหลัก (Core Value) ให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ					
	การสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (จากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา)					
6	ท่านมีโอกาสเสนอแนะแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือการให้บริการแก่ลูกค้ากับหัวหน้างานได้					
7	ท่านสามารถเสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมที่สนับสนุน K-Culture ในสายงานของท่านได้					
8	ท่านสามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นต่อทีมจัดกิจกรรมในสายงาน (K-Culture Representative) ของท่านได้					
9	ท่านสามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นต่อทีมงานส่วนกลางที่จัดกิจกรรม K-Culture ของธนาคารได้					
10	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นต่อทีมงานจัดกิจกรรมเดินสายสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้ (K-Culture On Tour)					

ข้อ	รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การสื่อสารแบบแนวนอน (การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน)					
11	ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้เสมอ					
12	ท่านมีโอกาสพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ต่างสายงานกับท่าน					
13	ท่านได้รับการสื่อความเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวกิจกรรม K-Culture ของสายงานอื่น ๆ อยู่เสมอ เช่น นิตยสารออนไลน์ Oop's Magazine , กสิกรทีวี					
14	ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานต่างสายงานต่างตำแหน่งงาน แสดงพฤติกรรมตามค่านิยมหลักอยู่เสมอ เช่น งาน K-Spirit , VP และ AVP Retreat , กิจกรรมทำความดีเพื่อสังคม					
15	ธนาคารส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้ท่านทำงานร่วมกับสายงานอื่น เพื่อสร้างสรรค์ความสำเร็จร่วมกัน					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ เพื่อระบุระดับคะแนนตามความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

ข้อ	ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร					
1	ท่านยอมรับในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นโยบาย และ วัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน					
2	ท่านเคารพในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติของ องค์กร และพร้อมปฏิบัติตาม					
3	ท่านพร้อมที่จะยอมรับหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ทำให้องค์กร บรรลุตามเป้าหมาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นใน องค์กร					
4	ท่านชื่นชมองค์กรของท่านให้บุคคลอื่นฟังอยู่เสมอ					
5	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้					
	ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร					
6	ท่านยินดีที่จะทำงานเกินกว่าขอบเขตของงานที่ท่าน รับผิดชอบอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์กร					
7	ท่านยินดีเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					
8	ท่านยอมเสียสละเวลาส่วนตัวด้วยความเต็มใจ เมื่อต้อง ทำงานล่วงเวลาแม้อาจไม่ได้รับค่าตอบแทน					
9	ท่านยินดีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อองค์กรมีปัญหา					
10	ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความเจริญเติบโตอย่าง ต่อเนื่อง					

ข้อ	ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร					
11	ท่านวางแผนชีวิตการทำงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ					
12	ท่านไม่ยอมลาออกจากองค์กรของท่านถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะมีข้อเสนอ ด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ดีกว่า					
13	ท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
14	ท่านรัก และผูกพันกับองค์กรของท่าน					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	ธิดานันท์ แก้วสินวล
อีเมล	noo_kwang55@hotmail.com
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ประสบการณ์ทำงาน	2556 – ปัจจุบัน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 2554 – 2556 บริษัท ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) 2550 – 2554 บริษัท ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ ๑๘ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) [REDACTED] อยู่บ้านเลขที่ ๔๙/๑๗๔
ซอย นวมินทร์ ๑๕๗ ถนน นวมินทร์ ตำบล/แขวง นวมินทร์
อำเภอ/เขต บึงกุ่ม จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ ๑๐๒๓๐
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว ๗๖๒๐๓๐๑๑๕๕

ระดับปริญญา ☐ ตรี ☒ โท ☐ เอก

หลักสูตร.....นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต.....สาขาวิชา การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะ.....นิเทศศาสตร์.....

ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ ๙/๑ หมู่ ๕ ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๒๐ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ ๑. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และมีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ หัวข้อ รูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ ๒. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลา ในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งานให้ประโยชน์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิมีวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ของผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตลอดไป โดยข้าพเจ้าในฐานะผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทำการจัดเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวของข้าพเจ้าได้

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับสิทธิ อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยตลอดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้ต่อหน้าพยานเป็นสำคัญ และเก็บไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.อภิญญา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและพื้นที่การเรียนรู้

ลงชื่อ พยาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนสุตา ปุณณะหิตานนท์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

ลงชื่อ พยาน
(อาจารย์วิรัตน์ รัตตากร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย