

สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการดำรงรักษาบุคลากร

Environment and Organizational Culture towards Employee Retention

ทัตเทพ ทวีไทย¹, ศุภวัฒน์ สุขะประเมษฐ², จิตติมา โหล่ายอง³, ชัชวาล แสงทองล้วน⁴

Tattep Taweethai¹, Supawat Sukhaparamate², Thitima Holomyong³, Chatchawal Sangthongluan⁴

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์¹⁻⁴

Rattanakosin College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin¹⁻⁴

tattep.t@ku.th¹, supawat.suk@rmutr.ac.th², thitima.hol@rmutr.ac.th³, ajarn_wal@hotmail.com⁴

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในประเด็นของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร 2. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นของความรู้ทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กร และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร 3. เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรในองค์กร 4. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาบุคลากรในประเด็นของคำจำกัดความของการดำรงรักษาบุคลากร และองค์ประกอบของการดำรงรักษาบุคลากร 5. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการดำรงรักษาบุคลากร 6. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรในประเด็นของปัญหา อุปสรรค การแก้ไขปัญหา และข้อได้เปรียบโอกาสการพัฒนาต่อการดำรงรักษาบุคลากร

คำสำคัญ : สภาพแวดล้อม, วัฒนธรรมองค์กร, การดำรงรักษาบุคลากร

Abstract

This article has the objectives 1. To study the concepts, theories and research related to the environment on the issue of Job satisfaction, engagement, and perceived organizational support. 2. To study concepts, theories and research related to organization culture in the area of general knowledge of organization culture and elements of organization culture 3. To study the relations between the environment and organization culture in the organization. 4. To study concepts, theories and research related to employee retention in terms of the definition of employee retention. 5. To study the environment and organization culture towards personnel retention. 6. To suggest guidelines for employee retention in terms of problems, obstacles, and problem solving and advantages of development opportunities for employee retention.

Keyword: Environment, Organization Culture, Employee Retention

บทนำ

การธำรงรักษาบุคลากรให้มีการคงอยู่ในงานซึ่งเป็นความยากที่แต่ละองค์กรได้พบเจอ และเป็นความท้าทายของผู้บริหารองค์กรในความพยายามที่จะธำรงรักษาบุคลากรไว้ ซึ่งถ้าหากองค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรที่สำคัญไว้ได้ถึงแม้ว่ามีความพยายามในการหาบุคลากรมาทดแทนในการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญออกไปบางครั้งก็ไม่ว่าจะทดแทนกันได้ ทำให้องค์กรประสบพบเจอกับสถานการณ์อันยากลำบากมากมาย (Anitha, J. & Begum, F., N., 2016; Cross, R., Rollag, K., Opie, T. & Pryor, G., 2017) โดยมีประเด็นที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร

ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคลซึ่งที่อยู่ในพื้นฐานของการสังเกตและประสบการณ์ทางอารมณ์ (Sinding, K. & Waldstrom, C., 2014; McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018) โดยมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยง ได้แก่ ลักษณะของงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความรับผิดชอบต่อสังคม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การควบคุมดูแล และเพื่อนร่วมงาน (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; McShane, S. L. & Von Glinow, M. A., 2018; Colquitt, J., A., LePine, J., A., & Wesson, M., J., 2019)

ความผูกพันของบุคลากรเป็นความเกี่ยวข้องของบุคคล ความพึงพอใจ ความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ความสามารถในการควบคุมตนเองต่อการปฏิบัติหน้าที่ การใช้ความรู้ความสามารถ และการแสดงออกถึงอารมณ์เชิงบวกต่อประเด็นต่างๆขององค์กร (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014; Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; Beardwell, J. & Thompson, A., 2017) โดยมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยง ได้แก่ งานที่ท้าทาย ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของงาน ความเหมาะสมพอดี โอกาสในการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนขององค์กร ความไว้วางใจ (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014; Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; McShane, S. L. & Von Glinow, M. A., 2018; Armstrong, M., 2020)

การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรถึงการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในประเด็นต่างๆ และการดูแลเอาใจใส่ค่านึงถึงความเป็นอยู่ที่ดี หากบุคลากรรับรู้ได้ถึงถึงการสนับสนุนขององค์กรในประเด็นต่างๆ ตัวบุคลากรเองจะพยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆเพื่อเป็นการตอบสนององค์กร โดยมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยง ได้แก่ ความเป็นธรรม การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลขององค์กรและเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของบุคลากร (Wang, X., Zheng, X. & Zhao, S., 2021; Jeong, Y. & Kim, M., 2021)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ และสมมติฐาน เป็นความมุ่งมั่นขององค์กร และเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือให้ความสำคัญ เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตรวมไปถึงการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเมื่ออยู่ในองค์กร หมายรวมถึงมาตรฐานของการกระทำ การแสดงออกพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) โดยมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นอำนาจ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นงาน วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; Schein, E., H., 2017)

ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้และพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากรที่สำคัญต่อองค์กรได้ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

ความพึงพอใจในงาน

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน อันจะประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้ (ก) คำจำกัดความของความพึงพอใจในงาน (ข) องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน มีรายละเอียดดังนี้

คำจำกัดความของความพึงพอใจในงาน

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องคำจำกัดความของความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงคำจำกัดความของความพึงพอใจในงานอันก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เป็นความรู้พื้นฐานในการทำความเข้าใจในรายละเอียดส่วนต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินตัวงานและบริบทของงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับตัวบุคคล สังคม องค์กรและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นชุดของทัศนคติของบุคคล (Sinding, K. & Waldstrom, C., 2014) ได้แก่ คุณลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพทางอารมณ์ในการทำงาน (McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018) การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน นโยบายที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางอำนาจ ความสามารถของบุคลากรที่ควรเป็นไปตามมาตรฐาน การอยู่ท่ามกลางลักษณะงานที่มีอุปสรรคเงื่อนไขที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก การปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆขององค์กร เป็นต้น (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) ด้วยประเด็นต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่มีความซับซ้อนที่ทำให้บุคลากรจึงต้องมีการประเมินในความชื่นชอบหรือไม่ บุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานมักจะมีประเมินความชอบจากงานที่อยู่บนพื้นฐานของการสังเกตและประสิทธิภาพทางอารมณ์ (McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องคำจำกัดความของความพึงพอใจในงาน มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นมีความรู้และเข้าใจในพื้นฐานของคำจำกัดความของความพึงพอใจในงานที่จะเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ใหรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่ององค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงเหตุผลของการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงานซึ่งมีส่วนที่เชื่อมโยงกับประเด็นต่างๆ สามารถจำได้ 6 ลักษณะ ได้แก่ (ก) ลักษณะของงาน (ข) การจ่ายค่าตอบแทน (ค) ความรับผิดชอบต่อสังคม (ง) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (จ) การควบคุมดูแล (ฉ) เพื่อนร่วมงาน มีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของงาน อันมีความเกี่ยวเนื่องกับธรรมชาติของงาน ได้แก่ งานที่มีโอกาสได้ติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานต่างองค์กร ความเป็นอิสระ การสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การให้ผลสะท้อนกลับ การได้รับการมอบอำนาจ เป็นต้น โดยลักษณะของงานเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในงานถ้าหากบุคลากรได้รับโอกาสที่จะปฏิบัติงานท่ามกลางลักษณะของงานดังกล่าว (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; Colquitt, J., A., LePine, J., A., & Wesson, M., J., 2019)

การจ่ายค่าตอบแทน เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ขององค์กร โดยจะเป็นการพิจารณาว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความมั่นคงที่จะได้รับค่าตอบแทนอย่างยั่งยืนหรือไม่ และเพียงพอต่อการดำรงชีพหรือไม่ทั้งในการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันและการซื้อของฟุ่มเฟือย เป็นต้น โดยความรู้สึกรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่บุคลากรคาดหวังที่จะได้รับกับค่าตอบแทนที่ได้รับจริงเป็นอย่างไร การพิจารณา

ถึงความเหมาะสมของคำตอบแทนกับงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังมีการเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน (Colquitt, J., A., LePine J., A., & Wesson M., J., 2019)

ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่างๆ การปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนด การปฏิบัติตามศีลธรรมและจริยธรรม หรือแม้กระทั่งการดูแลเอาบุคลากรในองค์กรเองก็นับว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมอันเนื่องมาจากการเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเช่นเดียวกัน (Colquitt, J., A., LePine, J., A., & Wesson, M., J., 2019) โดยความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในงานหากบุคคลนั้นมีค่านิยมที่สอดคล้องไปกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มองหางานหรือนายจ้างที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016)

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อนโยบายและการดำเนินการในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างที่ควรจะเป็น บุคลากรส่วนใหญ่ให้ค่าและให้ความสำคัญกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างยิ่งอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับอย่างเหมาะสม ศักดิ์ศรี ความภาคภูมิใจ การได้รับการยกย่องเคารพนับถือ เป็นต้น (Colquitt, J., A., LePine, J., A., & Wesson, M., J., 2019)

การควบคุมดูแล เป็นการสะท้อนความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาในขีดความสามารถ ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพ และการเป็นนักสื่อสารที่ดี โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่ทำให้ความรู้สึกต่างๆที่เกิดขึ้นจากบุคลากรจากการแสดงพฤติกรรม การแสดงออก นอกจากนี้ยังกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดี คุณลักษณะต่างๆของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกดีต่อผู้บังคับบัญชา (McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018; Colquitt, J., A., LePine, J., A., & Wesson, M., J., 2019)

เพื่อนร่วมงาน เป็นความรู้สึกและความคาดหวังต่อเพื่อนร่วมงาน (Sinding, K. & Waldstrom, C., 2014) ได้แก่ เพื่อนร่วมงานที่มีความฉลาด มีความรู้ความสามารถในการที่จะพึ่งพาได้ในขณะปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความพร้อมที่จะสามารถให้ความช่วยเหลือได้เสมอ มีความสนุกสนานสามารถสร้างความสุขให้เกิดขึ้นได้ มีความจริงใจ มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี เป็นต้น (Colquitt, J., A., LePine, J., A., & Wesson, M., J., 2019)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องสาเหตุของความพึงพอใจในงานที่สามารถจำได้ 6 ลักษณะ ได้แก่ (ก) ลักษณะของงาน (ข) การจ่ายค่าตอบแทน (ค) ความรับผิดชอบต่อสังคม (ง) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (จ) การควบคุมดูแล (ฉ) เพื่อนร่วมงาน มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเหตุผลของการเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร การปฏิบัติงาน และองค์กร ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงความผูกพัน ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับคำจำกัดความและองค์ประกอบของความผูกพัน

ความผูกพันของบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึง คำจำกัดความของความผูกพัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในความเข้าใจถึงความผูกพันได้ดียิ่งขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

คำจำกัดความของความผูกพัน โดยความผูกพันเป็นความเกี่ยวข้องของบุคคล ความพึงพอใจ ความกระตือรือร้นในที่มีต่อการปฏิบัติงานที่บุคคลคนนั้นกระทำ (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014; Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) เป็นความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะแสดงออกทางกาย การใช้ความรู้ความสามารถ และมีการแสดงออกทางอารมณ์ร่วมเชิงบวกที่ชัดเจนในขณะปฏิบัติงาน (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014; Beardwell, J. & Thompson, A., 2017) และการมีทัศนคติเชิงบวกต่อค่านิยมหลัก เป้าหมายขององค์กร และนโยบายต่างๆที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างในค่านิยมทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็ให้ความเคารพต่อค่านิยมที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต่างมองประโยชน์ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรมีความผูกพันในงานที่ตนเองทำอยู่ ได้แก่ การเป็นงานที่มีความน่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นต้น บุคลากรอาจไม่มีความผูกพันต่อ

องค์กรก็ได้แต่เป็นความยึดติดหรือความผูกพันที่มีต่องาน (Armstrong, M., 2020) โดยบุคลากรจะได้รับการสนับสนุนและได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีขีดความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วย ส่วนในประเด็นการทำความเข้าใจความผูกพันของบุคลากรนั้นอาจใช้การสอบถามบุคลากรถึงความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรขององค์กร โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ความรู้สึกต่องานที่มีความสำคัญและมีความหมาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน รวมถึงการให้รางวัล (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) การพิจารณาถึงความทุ่มเท ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น การมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร การตระหนักถึงบริบททางธุรกิจ การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Beardwell, J. & Thompson, A., 2017)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพัน ที่กล่าวถึงคำจำกัดความของความผูกพัน คุณลักษณะของบุคลากรที่มีความผูกพันอันก่อให้เกิดความเข้าใจในความผูกพัน ส่วนต่อไปจะกล่าวถึงการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับคำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรและองค์ประกอบที่สำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร

องค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่ององค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับความผูกพันของบุคลากรที่มีส่วนเชื่อมโยงกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็น ได้แก่ (ก) งานที่ท้าทาย ความเป็นอิสระ และความหลากหลายของงาน (ข) ความเหมาะสมพอดี (ค) โอกาสในการพัฒนาตนเอง (ง) การสนับสนุนขององค์กร (จ) ความไว้วางใจ มีรายละเอียดดังนี้

งานที่ท้าทาย ความเป็นอิสระ และความหลากหลายของงาน การได้รับมอบหมายที่แตกต่างไปจากเดิมเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น หรือแม้กระทั่งขอบเขตของการปฏิบัติงานที่กว้างมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายให้มีความยากมากขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้พยายามความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในศักยภาพของตนที่สูงขึ้น อีกทั้งยังจะต้องให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการได้รับการมอบอำนาจในการบริหารจัดการ และความหลากหลายของงานเป็นการได้รับมอบหมายงานที่มีความหลากหลายที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเปลี่ยนอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติงาน และการให้ผลสะท้อนกลับเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บุคลากรพึงได้รับที่ทำให้ทราบถึงควรพัฒนาปรับปรุง (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014; Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018; Armstrong, M., 2020)

ความเหมาะสมพอดี เป็นความเหมาะสมระหว่างบุคลากรกับสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ ด้วงานและลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กร เป็นต้น ความเหมาะสมสอดคล้องอย่างกลมกลืนมีส่วนสำคัญต่อความผูกพันของบุคลากรที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน (Sinding, K. & Waldstrom, C., 2014; McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018)

โอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เพียงพอและพอดีต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากศักยภาพของบุคลากรที่เชื่อมโยงกันซึ่งเป็นงานที่ทำให้บุคลากรจะต้องรับผิดชอบในอนาคตได้ (Sinding, K. & Waldstrom, C., 2014; McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018)

การสนับสนุนขององค์กร เป็นความผูกพันที่เชื่อมโยงกับอารมณ์ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร (McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018) ทั้งนี้องค์กรจะต้องแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมที่ชัดเจน ความมีมารยาท การให้อภัย และการมีศีลธรรมอันดี ได้แก่ การให้รางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้การยอมรับด้วยความเต็ม

ใจ การปรับเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ตอบแทนจากความพยายามความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่องค์กรให้การสนับสนุนที่ทำให้บุคลากรอยู่อย่างมีความสุข และความผูกพันของบุคลากรจึงเป็นสิ่งตอบแทนจากการสนับสนุนขององค์กร (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014) อีกทั้ง ยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ เป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน รูปแบบทางกายภาพ บทบาทหน้าที่ขององค์กรและหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นต้น (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016)

ความไว้วางใจ เป็นการแสดงความคาดหวังเชิงบวกต่อบุคลากรท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง หรือการมีศรัทธาต่อบุคลากรคนหนึ่งหรือต่อกลุ่มในการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งนี้ ความไว้วางใจนั้นสามารถสังเกตได้จากการมอบหมายงานที่สำคัญ การมีโอกาสนในการตัดสินใจด้วยตนเอง การได้รับการมอบอำนาจในเรื่องต่างๆ เป็นต้น ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความไว้วางใจที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (McShane, S., L. & Von Glinow, M., A., 2018)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องพลังในการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็น ได้แก่ (ก) งานที่ท้าทาย ความเป็นอิสระ และความหลากหลายของงาน (ข) ความเหมาะสมพอดี (ค) โอกาสในการพัฒนาด้านตนเอง (ง) การสนับสนุนขององค์กร (จ) ความไว้วางใจมีส่วนสำคัญที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธีการที่หลากหลาย และสามารถที่เลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่พิจารณาจากการให้ความสำคัญขององค์กร

การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร อันจะประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้ (ก) คำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร (ข) องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

คำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องคำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงคำจำกัดความ การให้นิยามความหมายของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร อันก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เป็นความรู้พื้นฐานในการทำความเข้าใจในรายละเอียดส่วนต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

คำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร เป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรถึงการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในประเด็นต่างๆ และการดูแลเอาใจใส่คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดี การตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรและองค์กรจึงเกิดขึ้นโดยองค์กรให้การสนับสนุนในประเด็นต่างๆ เป็นพฤติกรรมและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์กร (Jeong, Y. & Kim, M., 2021) บุคลากรเองก็มีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยความผูกพันที่มีต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องกับงาน การขับเคลื่อนและการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยประสิทธิภาพสูง มีการขาดงานน้อย และความปรารถนาต้องการที่จะดำรงอยู่ร่วมกับองค์กร หากบุคลากรไม่ตอบแทนในสิ่งที่องค์กรให้หรือสนับสนุนก็จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงการเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012; Wang, X., Zheng, X. & Zhao, S., 2021) และโดยปกติแล้วบุคลากรมักจะมีความกังวลต่อความมุ่งมั่นขององค์กรในการให้การสนับสนุนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่บุคลากรพึงจะได้รับ ได้แก่ สวัสดิการ การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน การได้รับความเคารพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความพร้อมขององค์กรในการให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการปฏิบัติงาน การเข้าถึงข้อมูล หรือการช่วยเหลืออื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับการทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีการพัฒนาขอบเขตของความเชื่อที่มีต่อการสนับสนุนการให้คุณค่า และการคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีมีสุขของบุคลากร (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องคำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรมีส่วนสำคัญที่ทำให้มีความรู้ และเข้าใจในพื้นฐานของคำจำกัดความของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ที่จะเป็พื้นฐานในการเรียนรู้ในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงองค์ประกอบของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร

องค์ประกอบของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่ององค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร สามารถจำแนกได้ 4 ประเด็น ได้แก่ (ก) ความเป็นธรรม (ข) การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (ค) การให้รางวัลขององค์กรและเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน (ง) คุณลักษณะของบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

ความเป็นธรรม เป็นมุมมองของความเป็นธรรมที่มีความเชื่อมโยงกับคุณภาพของการจัดสรรทรัพยากร และการจัดสรรทรัพยากรทางสังคมขององค์กร (Wang, X., Zheng, X. & Zhao, S., 2021) สามารถอธิบายได้ว่าความเป็นธรรมมีมุมมอง 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางด้านโครงสร้างและมุมมองทางด้านสังคม ซึ่งความเชื่อมโยงกับโครงสร้างนั้นจะกล่าวถึงกฎระเบียบข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซึ่งเป็นนโยบายที่มีผลกระทบต่อบุคลากร การให้ข้อมูลที่สำคัญแก่บุคลากรที่เพียงพอและมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ และบุคลากรก็มีโอกาสในการให้ข้อมูลแก่องค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจด้วยเช่นเดียวกัน ส่วนทางด้านสังคมนั้นบางครั้งจะเรียกว่า Interactional justice เป็นความเป็นธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์จะมีความเชื่อมโยงกับคุณภาพที่องค์กรปฏิบัติต่อบุคลากร ได้แก่ การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยการให้เกียรติ การให้ความเคารพยกย่องนับถือ และการจ้างงาน เป็นต้น (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012)

การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา เป็นมุมมองที่กล่าวถึงผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีอำนาจในการสั่งการ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การชี้แนะ การให้คำแนะนำ รวมไปถึงมีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะมีการประเมินการรับรู้ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรของผู้บังคับบัญชา ความสนใจในความเป็นอยู่ที่ดีหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร การได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองและความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012; Jeong, Y. & Kim, M., 2021)

การให้รางวัลขององค์กรและเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน เป็นมุมมองที่กล่าวถึงการให้รางวัลและเงื่อนไขของการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ จ่ายค่าตอบแทน การให้การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระ ความกดดันความเครียดที่เกิดจากการบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การฝึกอบรมพัฒนา และขนาดขององค์กร (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012; Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012; Jeong, Y. & Kim, M., 2021)

คุณลักษณะของบุคลากร เป็นมุมมองที่กล่าวถึงการตีความของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับประสบการณ์จากการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร โดยเป็นการตีความว่าการปฏิบัติขององค์กรนั้นเป็นความหวังดีกระทำไปด้วยความเมตตา หรือเป็นการประสงคร้าย นั่นคือการตีความหรือการมองเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่อการดำเนินการขององค์กร หากเป็นการตีความเชิงบวกบุคลากรจะมีลักษณะเป็นมิตร มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น มีการสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ ในทางกลับกันหากเป็นมุมมองเชิงลบเป็นสิ่งยับยั้งหรือขัดความในการพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2012; Jeong, Y. & Kim, M., 2021)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่ององค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร สามารถจำแนกได้ 4 ประเด็น ได้แก่ (ก) ความเป็นธรรม (ข) การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (ค) การให้รางวัลขององค์กรและเงื่อนไขของการ

ปฏิบัติงาน (ง) คุณลักษณะของบุคลากร มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบของการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรในประเด็นต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคลากรนำมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาถึงการสนับสนุนขององค์กรในแง่มุมต่างๆ ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนที่ให้อยู่ละเอียดยกเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร และผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไร้ซึ่งความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ความรู้ทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความรู้ทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงนิยามความหมาย คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนทำให้เข้าใจในรายละเอียดอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบของการแบ่งปันความหมายโดยบุคลากรในองค์กร โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมความมีลักษณะเฉพาะทั้งองค์กร และบุคคล ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วยค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ และสมมติฐาน เป็นความมุ่งมั่นขององค์กรมากกว่าความสนใจส่วนบุคคล (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) และเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือให้ความสำคัญ เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตรวมไปถึงการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเมื่ออยู่ในองค์กร (Armstrong, M., 2020) หมายรวมถึงมาตรฐานของการกระทำและการสื่อสารของบุคลากรในองค์กร (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) ในอีกมุมมองหนึ่งกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นการคิดค้น ค้นพบ หรือการพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้ของบุคลากรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและองค์กร รวมถึงมีการบูรณาการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย โดยเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานถูกบูรณาการให้เข้ากับการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ดีเพียงพอ เป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรรับรู้รับทราบ คิดและรับรู้มีความเชื่อมโยงกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Scandura, T., A., 2019)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจในนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นส่วนเสริมเพิ่มเติมจากมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กรที่มีแนวความคิดและวิธีการในการทำ ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในแง่มุมต่างๆ ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับคำจำกัดความของความพึงพอใจในงาน และผลที่เกิดขึ้นหากบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงความพยายามในการจัดประเภทหรือการจัดหมวดหมู่ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกได้ 6 ประเภท ได้แก่ (ก) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นอำนาจ (ข) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นบุคลากร (ค) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นงาน (ง) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ (จ) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (ฉ) วัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน มีรายละเอียดดังนี้ (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016; Schein, E., H., 2017)

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นอำนาจ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นการแข่งขัน มีความพยายามขององค์กรในการควบคุมสภาพแวดล้อมของตนซึ่งเป็นที่องค์กรสามารถที่จะควบคุมได้ มีผู้นำจะเป็นศูนย์กลางของอำนาจ และมีเพียงไม่กี่คนเท่านั้นในองค์กรมีความสามารถมีแนวโน้มของความเป็นผู้ประกอบการ มีลักษณะของการตอบสนองต่อบุคลิกภาพลักษณะมากกว่าความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มีกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายที่มุ่งสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน มีการใช้อำนาจและการเมืองในองค์กรเพื่อควบคุมบุคลากรอย่างเบ็ดเสร็จ

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นบุคลากร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นหลัก มีความอ่อนน้อมให้กับบุคลากร ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงการจัดการการควบคุม โดยองค์กรมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเอื้ออำนวยและให้ในสิ่งที่ต้องการแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยบุคลากรแต่ละคนแสดงความคาดหวังต่อการมีอำนาจหรือมีอิทธิพลซึ่งกันและกันผ่านตัวอย่าง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และพฤติกรรมช่วยเหลือ ความเกื้อกูล และการเป็นประโยชน์ต่อกัน

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นงาน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีให้ความสำคัญกับขีดสมรรถนะของบุคลากร และการมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำบุคลากรที่ใช้เหมาะสมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ การมีอำนาจที่เป็นสิ่งที่ได้รับนั้นอยู่บนพื้นฐานของความรู้และขีดสมรรถนะของบุคลากร

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร มีระบบของอำนาจตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่แสดงออกถึงขอบเขตของอำนาจ มีการแสวงหาความสมดุลระหว่างผู้นำและอำนาจตามโครงสร้างองค์กร มุ่งเน้นกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนและใช้ในองค์กรเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร มุ่งเน้นความชอบธรรม มีสภาพแวดล้อมที่มั่นคง นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงคำอธิบายงานที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กล่าวตามแนวคิดนี้แนวนั้นมองว่าเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน และหมายรวมถึงตำแหน่งด้วยเช่นเดียวกันที่นำมาซึ่งอำนาจมากกว่าบุคคล

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีการมุ่งใจและมีความผูกพันต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับความเครียด ความมุ่งมั่น การกระทำ ความกระตือรือร้น ที่องค์กรมองว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรมักจะมีส่วนร่วมด้วยความมุ่งมั่น ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นปึกแผ่น สมัคสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะของความไว้วางใจและมีความเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

ดังนั้น การทำความเข้าใจในประเภทของวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนสำคัญที่ทำให้มีความเข้าใจในประเภทและการจัดหมวดหมู่ของวัฒนธรรมองค์กรที่แต่ละประเภทยังมีจุดมุ่งเน้นและการให้ความสำคัญที่ต่างกันออกไป ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงการบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างบุคลากรและองค์กรที่ต้องได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสม รวมถึงองค์ประกอบของการบริหารความสัมพันธ์อันเป็นเครื่องมือที่เอื้ออำนวยให้ความสัมพันธ์มีความราบรื่น

ความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรในองค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรได้รับพัฒนาขึ้นในห้วงเวลาแรกของการก่อตั้งองค์กร การแลกเปลี่ยน การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรแรกเริ่มก่อตั้งองค์กร การเกิดของบรรทัดฐานซึ่งอาจมีการลองผิดลองถูก มีการปรับเปลี่ยนความคิด ทศนคติ พฤติกรรม อีกทั้งการที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่จะปรับตัว เรียนรู้ที่พิจารณาว่าพฤติกรรมใด พฤติกรรมไหนเป็นพฤติกรรมที่นำมาซึ่งความสำเร็จ การบรรลุวัตถุประสงค์ การได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือเป็นพฤติกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ทั้งนี้การเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้นั้นถึงแม้ผ่านกระบวนการตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรเป็นมีส่วนสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสอดคล้องกลมกลืนไปกับสภาพแวดล้อมด้วย ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ห้อมล้อมหรือมีความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรได้ (Gaile, A., 2013; Chatterjee, A., Pereira, A. & Bates, R., 2018)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจการในเรียนรู้ขององค์กรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบสำคัญของการสร้าง การปรับปรุง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนที่ให้อยู่ละเอียดเกี่ยวกับนิยามความหมาย และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการธำรงรักษาบุคลากรและมิติในการธำรงรักษาบุคลากรที่ทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากร อันจะประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้ (ก) ความรู้ทั่วไปของการธำรงรักษาบุคลากร (ข) องค์ประกอบของการธำรงรักษาบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

คำจำกัดความของการธำรงรักษาบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องคำจำกัดความของการธำรงรักษาบุคลากร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงนิยามความหมายคำจำกัดความที่สามารถอธิบายถึงการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในรายละเอียดของการธำรงรักษาบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

คำจำกัดความของการธำรงรักษาบุคลากรนั้น กล่าวได้ว่า เป็นความพยายามขององค์กรในเก็บรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรือสามารถที่จะรับผิดชอบโครงการ ภาระงานนั้นๆ จนบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ (Das, B., L. & Baruah, M., 2013; Singh, D., 2019) ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรได้แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ความไว้วางใจที่มีต่อองค์กร มีความรู้สึกถึงคุณค่าที่ตนเองได้เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานไม่ว่างานนั้นจะหนักแค่ไหน อีกทั้งยังเป็นการป้องกันให้บุคลากรที่เป็นคนเก่ง บุคลากรที่มีคุณค่า เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะที่มีความจำเป็นเฉพาะต้องออกจากองค์กรไป (Singh, D., 2019) ในอีกมุมมองหนึ่งมองว่าเป็นความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างมีการแลกเปลี่ยนกันในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องคำจำกัดความของการธำรงรักษาบุคลากร มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อการธำรงรักษาบุคลากรมากยิ่งขึ้น และมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรได้รักษาบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรต่อไป ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรหากไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ ซึ่งเป็นส่วนที่ให้อยู่ละเอียดเกี่ยวกับผลเสียที่เกิดขึ้นกับการลาออกของบุคลากร ซึ่งเป็นผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลากหลายแง่มุม

องค์ประกอบของการธำรงรักษาบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงวิธีการในการธำรงรักษาบุคลากรซึ่งมีวิธีการที่หลากหลายสามารถเลือกใช้ได้ให้มีความเหมาะสมกับองค์กร สามารถจำแนกได้ 10 ประเด็น ได้แก่ (ก) การสื่อสารอย่างมีมาตรฐาน (ข) การพัฒนาและการฝึกอบรม (ค) ความสอดคล้องเหมาะสม (ง) ภาวะผู้นำ (จ) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (ฉ) การให้รางวัลและการยอมรับ (ช) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ซ) ความสมดุลชีวิตและการทำงาน (ณ) การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (ญ) วัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

การสื่อสารอย่างมีมาตรฐาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ โดยการสื่อสารต้องเป็นไปอย่างมีมาตรฐานมีความโปร่งใส ชัดเจน ตรงไปตรงมา ทันเวลา มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้สื่อสารนั้นเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ การสื่อสารระหว่างบุคลากร การสื่อสารข้ามสายงาน ด้วยช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากที่สุด และรับทราบข้อมูลที่สำคัญทุกคน (Singh, D., 2019)

การพัฒนาและการฝึกอบรม มีส่วนสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง โดยการพัฒนาและการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ และมีความรู้ลึกถึงความใส่ใจที่ได้รับจากองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการยกระดับความสามารถของบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะที่เป็นความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่มีความยากซึ่งสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจตามที่นายจ้างได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธีการ ได้แก่ การฝึกอบรม ระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อีกทั้งยังสามารถบูรณาการร่วมกับการพัฒนาอาชีพได้ด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (James, L. & Mathew, L., 2012; Loutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E., J., 2015; Singh, D., 2019)

ความสอดคล้องเหมาะสม สามารถกล่าวได้ว่าความสอดคล้องเหมาะสมกันซึ่งกันได้ทั้งความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคลากรกับองค์กร และบุคลากรกับงาน (Person - Organization fit and Person-Job fit) แต่ทั้งสองประเด็นนี้มีมุมมองในการพิจารณาที่แตกต่างกันโดยความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคลากรกับองค์กรเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะคุณสมบัติของบุคลากรกับงานที่ต้องรับผิดชอบและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะเป็นมุมมองของบุคลากรถึงความสะดวกสบายและความเข้ากันได้ ส่วนบุคลากรกับงานเป็นการพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรกับงานที่ต้องรับผิดชอบ หากมีความสอดคล้องเหมาะสมที่สามารถเข้ากันได้ทั้งสองประเด็นก็มีส่วนเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งประเด็นทั้งสองนั้นเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาตั้งแต่แรกเข้าทำงานและระหว่างการทำงานด้วยการมอบหมายงาน (Loutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E., J., 2015; Goldstein, H., W., Pulakos, E., D., Passmore, J. & Semedo, C., 2017)

ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากผู้นำขององค์กร หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำในแง่มุมต่างๆ ได้แก่ การจูงใจ การโน้มน้าวชักจูง การให้คำปรึกษา การเป็นผู้สนับสนุนเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น รวมถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างเพื่อยกระดับองค์กรให้ดียิ่งขึ้น บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลโน้มน้าวจิตใจแก่บุคคลอื่น บุคคลอื่นให้การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข มีความเต็มอกเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่แสดงถึงความใส่ใจในบุคลากรในหลากหลายแง่มุมอีกด้วย (Das, B., L. & Baruah, M., 2013; Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B., 2016; Goldstein, H., W., Pulakos, E., D., Passmore, J. & Semedo, C., 2017; Singh, D., 2019)

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการเลือกและตัดสินใจได้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการทำงานเมื่อไหร่อย่างไร ที่ไหน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระในเรื่องต่างๆ หากมองในมุมมองหนึ่งนั้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาเองที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดสรรความสมดุลชีวิตและการปฏิบัติงานได้อย่างลงตัว (Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B., 2016; Singh, D., 2019)

การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือในการธำรงรักษาบุคลากรที่สำคัญ ทั้งนี้การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการให้รางวัลขององค์กรว่าอยู่ในระดับใดและสามารถให้อะไรได้บ้างแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ การศึกษา ความมั่นคงในการทำงาน ความปลอดภัยในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่งงาน เป็นต้น (James, L. & Mathew, L., 2012)

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน การแสดงออกถึงของแต่บุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การยอมรับและการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นที่มีต่อกัน ความจริงใจ ความไว้วางใจ ความเคารพในความแตกต่างของบุคคล การให้เกียรติ การให้การยอมรับในบุคคลอื่น การเข้าใจในบุคคลอื่น (Allen, D., G. & Shanock, L., R., 2013)

ความสมดุลชีวิตและการทำงาน เป็นความสามารถในการจัดสรรเวลาและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมลงตัว โดยเป็นการจัดสรรเวลาระหว่างชีวิตส่วนตัวที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง ได้แก่ ครอบครัว เพื่อน หรือแม้กระทั่งการทำงาน อติเรก เป็นต้น อีกด้านหนึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ตนเองต้องรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้จึงเป็นความสามารถที่ทำให้ทั้งสองเรื่องมีความสมดุลกัน โกลัศเหียงกันการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และการมีเวลากับการใช้ชีวิตส่วนตัวด้วย (Christeen, G., 2015)

การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นการสนับสนุนขององค์กรในประเด็นของเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งการสนับสนุนอุปกรณ์เหล่านี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความสะดวก ได้รับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (James, L. & Mathew, L., 2012)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือที่กล่าวถึงความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่เป็นไปในลักษณะหรือทิศทางเดียวกัน เป็นสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญและยึดถือเป็นมาปฏิบัติ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากรในแง่ของการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้ซึ่งเป็นบุคคลปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนเชื่อมโยงให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Ghapanchi, A., H. & Aurum, A., 2011)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร สามารถจำแนกได้ 10 ประเด็น ได้แก่ (ก) การสื่อสารอย่างมีมาตรฐาน (ข) การพัฒนาและการฝึกอบรม (ค) ความสอดคล้องเหมาะสม (ง) ภาวะผู้นำ (จ) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (ฉ) การให้รางวัลและการยอมรับ (ช) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ซ) ความสมดุลชีวิตและการทำงาน (ณ) การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (ญ) วัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่สำคัญที่ก่อเกิดความเข้าใจในวิธีการและเครื่องมือในการธำรงรักษาบุคลากรหากมีการนำไปปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับองค์กรซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความเชื่อมโยงกันของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรอย่างไร

สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการธำรงรักษาบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเรื่องสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการธำรงรักษาบุคลากร ผู้วิจัยจะพรรณนาถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และการธำรงรักษาบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยทั้งสองประเด็นต่างต้องมีความกลมกลืนซึ่งกันและกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรถึงแม้เป็นเรื่องของภายในองค์กรที่แต่ละองค์กรมีการกำหนดค่านิยม ความคิด ทศนคติ และความเชื่อขึ้นมาชุดหนึ่ง แต่ทั้งนี้้องค์กรต้องมีการเรียนรู้ที่จะปรับตัว พัฒนาตนเองด้วยการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Gaile, A., 2013; Chatterjee, A., Pereira, A. & Bates, R., 2018) ซึ่งทั้งสองประเด็นมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร กล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ต่างเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร ในแง่ของการเป็นเครื่องมือที่จะทำให้อุปกรณ์ที่สำคัญขององค์กรนั้นสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานานๆ ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยมีผลการวิจัยอย่างหลากหลายที่ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร (Inabinett, J., M. & Ballaro, J., M., 2014; Anitha, J. & Begum F., N., 2016; Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T. & Sternad, D. 2016; Adeoye A., O. & Hope, O., 2020; Parmenter, J. & Barnes, R. 2021)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการธำรงรักษาบุคลากร มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักและถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำไปปรับใช้ พัฒนา และเป็นแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากร ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากร: การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากร

สรุปผล: แนวทางในการธำรงรักษาบุคลากร: การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นความท้าทายขององค์กรในทุกยุคทุกสมัย เป็นประเด็นหนึ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ และพยายามค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่ตนเองวางแผนให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยมีประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากรและเป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่

ความพึงพอใจในงาน เป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่ โดยการประเมินความพึงพอใจในงานนั้นมีมุมมองที่หลากหลาย ได้แก่ ลักษณะของงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน นโยบายที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางอำนาจ เป็นต้น ทั้งนี้หากองค์กรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว และบุคลากรเองประเมินงานออกมาเป็นไปด้วยความพึงพอใจก็มีส่วนเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากร

ความผูกพัน เป็นลักษณะของบุคคลที่แสดงออกด้วยความมุ่งมั่น ททุ่มเท การปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมต่อการปรับตัวให้เข้าองค์กร ทั้งนี้ความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ และมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้การดูแลบุคลากรในหลากหลายแง่มุม ได้แก่ ลักษณะงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรมพัฒนา การสนับสนุนทรัพยากร ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น องค์กรต้องสร้างและพัฒนาแนวทางวิธีการต่างๆ ที่จะมีส่วนสำคัญต่อการธำรงรักษาบุคลากร

การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร เป็นการต่างตอบแทนระหว่างกันที่องค์กรให้การสนับสนุนบุคลากรในแง่มุมต่างๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น องค์กรให้การสนับสนุน และบุคลากรเองเป็นผู้ปฏิบัติงานขับเคลื่อนงาน ทั้งนี้ การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรจะมีส่วนเชื่อมโยงกับการธำรงรักษาบุคลากรได้ก็เป็นสิ่งที่องค์กรเองต้องมึบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้รับความสะดวกและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์กร เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงต่อการธำรงรักษาบุคลากรได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ได้ จะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กำหนดขึ้นมา

ดังนั้น การทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรได้นำมุมมองและแง่มุมต่างๆ ไปปรับใช้และนำไปสู่การพัฒนาตามแนวทางการปฏิบัติของแต่ละองค์กร ซึ่งประเด็นสำคัญขององค์กรเองก็ต้องมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในแง่มุมต่างๆ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น ที่จะทำให้ความตั้งใจต่อการธำรงรักษาบุคลากรนั้นประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Adeoye, A., O. & Hope, O. (2020). Organizational Culture, Employee Retention and Employee Loyalty: Empirical Evidence from Nigeria. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3): 139–145.
- Allen, D. G. & Shanock, L., R. (2013) Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 34: 350-369.

- Anitha, J. & Begum, F., N. (2016). Role of Organizational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *International Journal of Asian School of Business Management*, 9(1): 17-28.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13thed. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2020). *A handbook of human resource management practice*. 10thed. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Beardwell, J. & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management A Contemporary Approach*. 8thed. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Chatterjee, A., Pereira, A. & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1): 15-33.
- Christeen, G. (2015). Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay?. *Employee Relations*, 37(1): 102-121.
- Colquitt, J., A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2019). *Organization Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). New York. McGraw-Hill.
- Cross, R., Rollag, K., Opie, T. & Pryor, G. (2017). Connect and Adapt: How Network Development and Transformation Improve Retention and Engagement In Employees' First Five Years. *Organization Dynamics*, 47(2): 115-123.
- Das, B., L. & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2): 8-16.
- Gaile, A. (2013). External Factors Facilitating Development of The Learning Organization Culture. *Journal of Business Management*, 7: 130-140.
- Ghapanchi, A., H. & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 84: 238-249.
- Goldstein, H., W., Pulakos, E., D., Passmore, J. & Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. UK. John Wiley & Sons Ltd.
- Inabinett, J., M. & Ballaro, J., M. (2014). Developing an Organization by Predicting Employee Retention by Matching Corporate Culture with Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1): 55-74.
- James, L. & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3): 79-87.
- Jeong, Y. & Kim, M. (2021). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3): 190-199.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 5(4), 261-268.
- Loutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E., J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2): 119-129.
- McShane, S., L. & Von Glinow, M., A. (2018). *Organizational behavior emerging knowledge global reality* (8th ed.). New York. McGraw-Hill Education.

- Parmenter, J., & Barnes, R. (2021). Factors supporting Indigenous employee retention in the Australian mining industry: A case study of the Pilbara region. *The Extractives Industries and Society*, 8: 423-433.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are High Performance Work Practices Really Necessary in Family SMEs? An Analysis of the Impact on Employee Retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7: 75-89.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2012). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey. Pearson Education Limited.
- Scandura, T., A. (2019). *Essentials of Organizational Behavior an Evidence-Based Approach*. 2^{ed}. Los Angeles: SAGE Publications.
- Schein, E., H. (2017). *Organization culture and leadership*. 5thed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sinding, K. & Waldstrom, C. (2014). *Organization Behavior*. 5thed. London: McGraw-Hill Education.
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *USRST*, 6(1): 425-431.
- Wang, X., Zheng, X. & Zhao, S. (2021). Repaying the Debt: An Examination of the Relationship between Perceived Organizational Support and Unethical Pro-organizational Behavior by Low Performers. *Journal of Business Ethics*, 179(3): 697-709.