

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานคร

**The Influence of Organizational Culture on Employee Work Engagement in
Private Organizations in Bangkok**

ปนัดดา แข่งเฮง

Panudda Kengheng

โครงการศึกษาภาคพิเศษ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
M.B.A for IT-Smart Program, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบ Competing Values Framework ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย แบบสร้างสรรค์นวัตกรรม แบบตลาด และแบบลำดับชั้น การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 385 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ผลการวิจัยเชิงพรรณนาพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันระหว่าง 1-3 ปี และดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้ตอบมีการรับรู้และเข้าใจถึงค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรประเภทอื่น ($M = 4.51, S.D. = 0.31$) รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด ($M = 4.49, S.D. = 0.33$) ตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ($M = 4.48, S.D. = 0.35$) และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม ($M = 4.48, S.D. = 0.30$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทร่วมกันสามารถอธิบายความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 15.3 และมี

อิทธิพลต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม แบบตลาด และแบบลำดับชั้นไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ความผูกพันในงาน, องค์กรเอกชน, กรุงเทพมหานคร

ABSTRACT

This study aimed to examine the influence of organizational culture on work engagement among employees in private organizations in Bangkok. The study used the Competing Values Framework, which includes four types of organizational culture: clan culture, adhocracy culture, market culture, and hierarchy culture. This research was a quantitative study using a survey method. The sample consisted of 385 employees working in private organizations in Bangkok. Data was collected through an online questionnaire and analyzed using descriptive statistics and multiple linear regression analysis.

The descriptive results showed that most respondents were female, held a bachelor's degree, had worked in their current organization for 1-3 years, and were mainly at the operational level. In addition, the analysis of opinions on the four types of organizational culture showed that all were rated at the highest level. This indicates that respondents clearly perceived and understood the values, beliefs, and practices that reflect the organization's culture. Among the four types, hierarchy culture had the highest mean score ($M = 4.51$, $S.D. = 0.31$), followed by market culture ($M = 4.49$, $S.D. = 0.33$), clan culture ($M = 4.48$, $S.D. = 0.35$), and adhocracy culture ($M = 4.48$, $S.D. = 0.30$), respectively.

The inferential analysis revealed that the four types of organizational culture together explained 15.3% of employees' work engagement and had a statistically significant effect at the 0.05 level. When each variable was considered separately, only clan culture had a significant effect on work engagement, while adhocracy culture, market culture, and hierarchy culture did not show a statistically significant effect.

Keywords: organizational culture, work engagement, private organizations, Bangkok

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกัน (Hakh et al., 2014) ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Gallagher et al., 2008) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเพชรรัตน์ จินต์นุพงศ์ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันในงานมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความพร้อมของพนักงานในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตต่าง ๆ ผ่านความเข้าใจร่วมกันในแนวทาง กฎระเบียบ ค่านิยม และนโยบายขององค์กร โดยความผูกพันในงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเข้มแข็ง (Vigor) ความทุ่มเท (Dedication) และความจดจ่อกับงาน (Absorption) ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีพลังในการทำงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเท และสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความยั่งยืนขององค์กร (Afrifa et al., 2022)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้นต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้นที่มีต่อตัวแปรตาม คือ ความผูกพันในงาน

ประชากรในการวิจัยคือพนักงานในองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่สามารถระบุจำนวนที่แน่ชัดได้ จึงใช้สูตรของ W.G. Cochran (1953) คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวน 385 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการระหว่างพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2568 รวมระยะเวลา 2 เดือน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms

สมมติฐานของการวิจัย

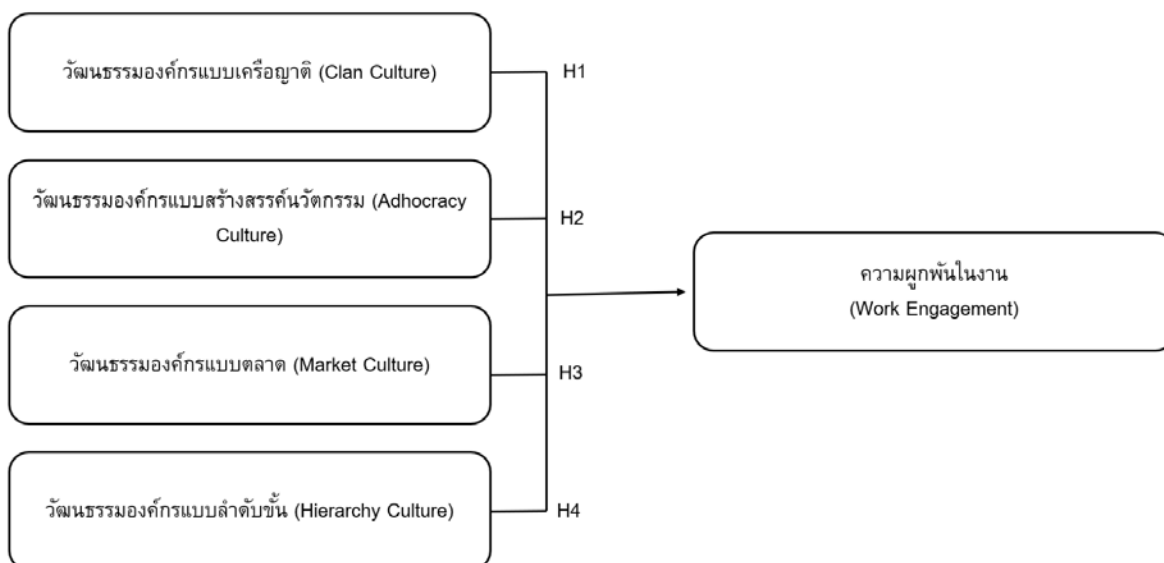
H1: วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กรเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร (Work Engagement)

H2: วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กรเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร (Work Engagement)

H3: วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด (Market Culture) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กรเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร (Work Engagement)

H4: วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กรเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร (Work Engagement)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับนักวิชาการและผู้สนใจในการพัฒนางานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร
2. ช่วยเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันในงาน ซึ่งยังเป็นประเด็นที่ต้องการการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง

การทบทวนวรรณกรรม

Afrifa et al. (2022) อ้างอิงทฤษฎี The Competing Values Framework (CVF) ของ Cameron and Quinn (1998) ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ฝังลึกในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมแบบตลาด ที่มุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างและ

กฎระเบียบที่ชัดเจน วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ที่เน้นความร่วมมือและความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามัคคี การมีส่วนร่วม ความเป็นครอบครัวเดียวกันและความยุติธรรม วัฒนธรรมนี้มุ่งเน้นการพัฒนาภายในองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสูง ส่งเสริมการร่วมมือ ความผูกพัน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับ เจตน์สุทธิ วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2564) ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมแบบเครือญาติมองบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ไม่ใช่เพียงลูกจ้างหรือทรัพยากรต้นทุน องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นมิตร คล้ายกับการอยู่ร่วมกันในครอบครัว ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Adhocracy Culture)

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม เน้นการปรับตัวอย่างรวดเร็วและความยืดหยุ่น โดยมุ่งเน้นที่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร องค์กรที่มีวัฒนธรรมลักษณะนี้จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ประกอบการ และการกล้าเสี่ยงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Janjua et al., 2021)

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น เน้นระเบียบเคร่งครัด ให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก (Janjua et al., 2021) วัฒนธรรมลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ที่แน่นอน และการทำงานตามขั้นตอน (Krog, 2014) นอกจากนี้ Afrifa et al. (2022) ระบุว่า วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นเป็นโครงสร้างที่เป็นทางการ อาศัยนโยบาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับเป็นพื้นฐาน โดยเชื่อว่าพนักงานจะเกิดความพึงพอใจเมื่อบทบาทหน้าที่ชัดเจน และความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด (Market Culture)

วัฒนธรรมแบบตลาด เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเชิงรุกและค่านิยมด้านการแข่งขัน มุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยส่งเสริมความคิดริเริ่มในระดับบุคคล การทำงานอย่างมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ และสร้างผลงานที่ดีที่สุด องค์กรที่มีวัฒนธรรมลักษณะนี้

พนักงานมักแข่งขันกันทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านผลการดำเนินงาน (วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gallagher et al. (2008) ที่ระบุว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบตลาด จะมีมุมมองในการตัดสินใจทางธุรกิจที่มุ่งเน้นผลกำไรและเป้าหมายในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความหมายของความผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความผูกพันในงาน หมายถึง พฤติกรรมและทัศนคติที่บุคคลแสดงออกต่องานที่รับผิดชอบ เช่น ความขยัน มุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน ด้วยแรงจูงใจและความรับผิดชอบในระดับสูง (ธิดารัตน์ สิริวรารุช และ วาสนี วิเศษฤทธิ์, 2561) ซึ่งสะท้อนผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความกระตือรือร้น (vigor) ความทุ่มเท (dedication) และความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (absorption) (Krog, 2014) โดย ความกระตือรือร้น หมายถึง พลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในการทำงาน พร้อมทุ่มเทและฟื้นฟูตนเองจากอุปสรรค ความทุ่มเท หมายถึง การมีส่วนร่วมในงานที่ทำด้วยความภูมิใจและแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณค่า (Rahmi et al., 2025) ส่วนความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต หมายถึง การมีสมาธิและจดจ่อไปกับงานอย่างลึกซึ้ง จนแทบไม่ทันสังเกตเห็นถึงระยะเวลาที่ผ่านไป (Afrifa et al., 2022)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นและการมุ่งเน้นภายในขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งการให้ความสำคัญกับบุคลากรถูกมองว่าเป็นหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร โดยวัฒนธรรมแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน โดยเฉพาะในด้านความทุ่มเท ซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกว่างานมีความหมาย ความภาคภูมิใจ และแรงบันดาลใจจากความท้าทาย (Krog, 2014)

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Adhocracy Culture) และ ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้พนักงานกล้าทดลองสิ่งใหม่และทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการเติบโตระยะยาวและพร้อมปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลง (สิรภาพ กุดสระ และ จัตรชัย จัตรบุญกุล, 2562) โดยมีลักษณะสำคัญคือการเน้นความคิดริเริ่ม มีอิสระ และความหลากหลายในงาน โดยใช้เวลาทำหยาเป็นตัวกระตุ้นเพื่อส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาทักษะรอบด้านของบุคลากร (Krog, 2014) Amalina and Syaebani (2025) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) และ ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นเป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างและระบบการทำงานอย่างเป็นทางการ มุ่งเน้นความมั่นคง การควบคุม และมาตรฐานการทำงาน โดยการดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่ชัดเจน พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจค่อนข้างจำกัด ขณะที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและควบคุมการทำงาน (Moonen, 2019) แม้พนักงานจะต้องทำงานหนักเพื่อรักษาประสิทธิภาพและมาตรฐาน ซึ่งอาจสร้างความกดดันทั้งทางร่างกายและจิตใจ แต่วัฒนธรรมนี้ก็มอบทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานได้ดี ส่งผลให้เกิดความผูกพันในงานผ่านโครงสร้างที่ชัดเจน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีเสถียรภาพ (Afrifa et al., 2022)

วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด (Market Culture) และ ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาดมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้นำในองค์กรมีบทบาทในการกำกับดูแลอย่างเข้มงวด เน้นการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับความสำเร็จเป็นหลัก (Igreț et al., 2023) แม้ว่าสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงอาจก่อให้เกิดแรงกดดันต่อบุคลากร แต่ผลการศึกษาของ Alias et al. (2022) และ Afrifa et al. (2022) พบในทิศทางเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในงาน นอกจากนี้

ระเบียบวิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างและการเก็บข้อมูล

งานวิจัยเชิงปริมาณนี้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร (ตัวแปรอิสระ) ต่อความผูกพันในงาน (ตัวแปรตาม) ของพนักงานเอกชนในกรุงเทพฯ โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 385 คน ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ด้วยวิธีสุ่มตามความสะดวก

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Question) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

- 1) คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้เพื่อคัดกรองผู้ตอบที่มีคุณสมบัติตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และทำงานอยู่ในองค์กรเอกชน
- 2) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงานในองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงาน

3) มาตรการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 24 ข้อ โดยดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Afrifa et al. (2022)

4) มาตรการเกี่ยวกับความผูกพันในงาน จำนวน 3 ข้อ โดยดัดแปลงมาจาก Choi et al. (2020)

มาตรการตัวแปรต่าง ๆ และการทดสอบคุณภาพของมาตรการ

การวิจัยนี้ใช้มาตรการแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อวัดระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งได้กำหนดการแปลผล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด	คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง	คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด	

ผู้วิจัยได้ทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้น (Pre-test) กับผู้ตอบจำนวน 5 คน เพื่อประเมินความชัดเจนของข้อคำถาม จากนั้นทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับไว้ที่ $\alpha \geq 0.70$

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	Cronbach's Alpha
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Adhocracy Culture)	0.766
วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)	0.845
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)	0.866
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	0.898

จากตารางที่ 1 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของทุกตัวแปร มีค่าสูงกว่า 0.70 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.766 ถึง 0.898 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแต่ละตัวแปรมีความสอดคล้องกัน สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของการตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ การพรรณนาเชิงสถิติ (Descriptive statistics) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการวิจัย

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 60.52 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 366 คน คิดเป็นร้อยละ 95.06 ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน อยู่ที่ 1-3 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 51.69 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 359 คน คิดเป็นร้อยละ 93.25

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	Mean	S.D.
วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)	4.51	0.31
วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด (Market Culture)	4.49	0.33
วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan Culture)	4.48	0.35
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Adhocracy Culture)	4.48	0.30
ความผูกพันในงาน (Work Engagement)	4.50	0.40

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบมีการรับรู้และเข้าใจถึงค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรประเภทอื่น ($M = 4.51$, $S.D. = 0.31$) รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด ($M = 4.49$, $S.D. = 0.33$) ตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ($M = 4.48$, $S.D. = 0.35$) และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม ($M = 4.48$, $S.D. = 0.30$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ตัวแปร	B	SE(B)	β	T	p-Value
วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ	0.149	0.036	0.278	4.120	0.000
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	0.035	0.033	0.059	1.061	0.289
วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด	0.047	0.037	0.081	1.259	0.209
วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น	0.021	0.039	0.036	0.530	0.596
$R^2 = 0.153$, $F = 17.155$					

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ($\beta = 0.278$, $p < .001$) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จึงยอมรับสมมติฐานที่ H1 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กรเอกชนเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้สมมติฐานที่ H2, H3 และ H4 ไม่ได้รับการสนับสนุน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทสามารถร่วมกันอธิบายความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 15.3 และมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีเพียงวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย Janjua et al. (2021) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมุ่งเน้นความยืดหยุ่นและความสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ และความเปิดกว้าง พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งมีการดูแลซึ่งกันและกันอย่างเอื้ออาทร ส่งผลให้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ความเครียดลดลง ความรู้สึกมีส่วนร่วมสูงขึ้นและความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Afrifa et al. (2022) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงาน โดยวันชัย แก้วแสน และคณะ (2568) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาตินั้นสอดคล้องกับบริบทของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโลกตะวันตก โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ความสัมพันธ์ระยะยาว การสร้างความไว้วางใจ และความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันแบบเปิดเผย คุณค่าเหล่านี้จึงสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามัคคี การพึ่งพาอาศัยกัน และการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

ส่วนปัจจัยที่ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น และวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด โดยในส่วนของวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น งานวิจัยของ Nkina and Mwilongo (2026) ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่เน้นการสนับสนุนและเปิดโอกาสอาจไม่ได้ส่งเสริมความผูกพันที่เข้มแข็งขึ้นเสมอไป ขณะที่วัฒนธรรมแบบลำดับขั้นแม้จะให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์และความมั่นคง แต่โครงสร้างที่เคร่งครัดและการขาดความยืดหยุ่นก็ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Nkina & Mwilongo, 2026) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบตลาดที่เน้นการแข่งขัน ซึ่งอาจทำให้พนักงานเผชิญแรงกดดันสูงและเกิดความไม่มั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Afrifa et al., 2022)

ข้อเสนอแนะ

- 1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการทำงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และ

การสร้างควมไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การรักษาและพัฒนาวัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยเพิ่มระดับความทุ่มเท ความกระตือรือร้น และความจงรักภักดีต่อองค์กร

- 2) องค์กรควรจัดกิจกรรมภายในที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างพนักงาน เช่น กิจกรรมสร้างทีม กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร และช่วยให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันในงานที่เพิ่มสูงขึ้น
- 3) ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานเป็นไปอย่างชัดเจนและทั่วถึง รวมทั้งควรแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน มีความเป็นธรรม และเอาใจใส่พนักงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร อันจะส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานในระยะยาว

รายการอ้างอิง

- เจตน์สถุญญ์ วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2564). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครู สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 3(4), 44-52.
- ธิดารัตน์ สิริวราวุธ และ วาสนี วิเศษฤทธิ์. (2561). การศึกษาความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ Generation Y. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 19(ฉบับพิเศษ), 197-205.
- เพชรรัตน์ จินต์นุพงศ์. (2566). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันในงานที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 17(1), 83-90.
- วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สาระพัด. (2566). ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 5(1), 367-378.
- วันชัย แก้วแสน, เขียวซี เซ็น, และ วิชชาญ จุลทริก. (2568). การทบทวนเชิงวิพากษ์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย. *วารสารโพธิศาสตร์ปริทัศน์*, 5(2), 13-22.

- สิรภาพ กุดสระ และ ฉัตรชัย ฉัตรปริญญกุล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพลังเสริมสร้างอำนาจด้านจิตใจ ในนักฟุตบอลอาชีพไทย. *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*, 20(1), 44–57.
- Afrifa, S., Jr., Fianko, S. K., Amoah, N., & Dzogbewu, T. C. (2022). The effect of organizational culture on employee work engagement in a higher education institution. *Organizational Cultures: An International Journal*, 22(2), 89-104.
<https://doi.org/10.18848/2377-8013/CGP/V22I02/89-104>
- Alias, N. E., Othman, R., Romaiha, N. R., & Hakim Abu, A. N. H. (2022). The effects of organizational culture on employee engagement: A Malaysian manufacturing company's perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7), 144-157. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i7/14402>
- Amalina, F., & Syaebani, M. I. (2025). The effect of transformational leadership and adhocracy organizational culture on organizational commitment with work engagement as a mediating variable in digital start-up employees. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 296–306. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i2.2864>
- Choi, M., Suh, C., Choi, S. P., Lee, C. K., & Son, B. C. (2020). Validation of the Work Engagement Scale-3, used in the 5th Korean Working Conditions Survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 32, Article e27.
<https://doi.org/10.35371/aoem.2020.32.e27>
- Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25–31.
<https://doi.org/10.1002/ert.20185>
- Hakh, H. E., Fatahillah, I., & Mangundjaya, W. L. H. (2014). Building organizational culture based on competing value framework to gain competitive advantage. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri & Organisasi*, 1(2), 103-116.
- Igreț, R. Ș., Bușu, M., Goia (Agoston), S. I., Marinaș, C. V., & Radu, C. (2023). The mediating role of entrepreneurial leadership between perceived organisational culture and engagement. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 57(3), 173–188. <https://doi.org/10.24818/18423264/57.3.23.10>
- Janjua, Q., Hanif, A., & Baig, M. (2021). The impact of organizational culture on job satisfaction in universities of Pakistan: A competing values framework perspective. *Pakistan Journal of Social Research*, 3(3), 340–351.

<https://doi.org/10.52567/pjsr.v3i3.256>

Krog, A. (2014). *The relationship between organizational culture and work engagement: A multilevel investigation* [Master's thesis, University of Oslo]. DUO Research Archive.

<https://www.duo.uio.no/handle/10852/40141>

Moonen, P. J. J. (2019). *The impact of culture on the innovative strength of nations* [Doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam]. Erasmus University Rotterdam

Repository. <https://hdl.handle.net/1765/119932>

Nkina, J. J., & Mwilongo, N. H. (2026). The influence of organisational culture on employee commitment in Shinyanga Municipal Council, Tanzania. *Journal of Policy and Leadership (JPL)*, 12(2), Article 5. <https://doi.org/10.70563/jpl.v12i2>

<https://doi.org/10.70563/jpl.v12i2>

Rahmi, T., Mashuri, A., & Minza, W. M. (2025). Values and work engagement: Meta-beliefs in ingroup identification as mediator. *Cogent Psychology*, 12(1), Article 2532414.

<https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2532414>