

บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

สารนิพนธ์

ของ

นายสมศักดิ์ ฐิตะยารักษ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

บทคัดย่อ

ชื่อง

นายสมศักดิ์ จิตะยารักษ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2546

สมศักดิ์ วิริยะรักษ์ (2546). บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์.

บรรณนิทัศน์เล่มนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำฐานข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เฉพาะฉบับที่กล่าวไว้เป็นภาษาไทยตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2535-2545 โดยศึกษารวบรวมค้นคว้าจาก หนังสือ ตำรา จำนวน 40 เรื่อง บทความวารสาร จำนวน 40 เรื่อง งานวิจัย จำนวน 10 เรื่อง เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ จำนวน 10 เรื่อง โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้ คือ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำดรรชนีโดยเรียงลำดับอักษรตามแบบพจนานุกรม แบ่งเป็นดรรชนีชื่อเรื่อง ชื่อผู้แต่ง และหัวเรื่อง ผู้สนใจสามารถสืบค้นได้จากบรรณนิทัศน์เล่มนี้

ผลที่ได้รับจากการศึกษา หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ มานำเสนอในรูปแบบบรรณนิทัศน์ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นฐานข้อมูลตามกรอบแนวคิด 5 เรื่องคือ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบข้อมูล เนื้อหาสาระกว้างๆ ของเอกสารดังกล่าว อันจะเป็นแนวทางในการสืบค้นข้อมูลต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้นำความรู้ดังกล่าวไปปรับปรุงการบริหารให้สอดคล้องกับบุคลากรในองค์การตามสถานการณ์ หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป หรือนำความรู้พื้นฐานในการพิจารณาเลือกใช้เทคนิค วิธีการ หรือกลยุทธ์ต่างๆ ในเรื่องการพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือเรื่องอื่นๆ ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ต่อไป

ANNOTATION ON ORGANIZATION CULTURE

AN ABSTRACT

BY

MR.SOMSAK THITAYARAK

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University**

January 2003

Somsak Thitayarak. (2003). **Annotation on Organization Culture**. Master's Project.
M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate school, Srinakharinwirot University.
Advisor : Asst. Prof. Dr. Thasana Swaengsakdi.

This project is aims to establish database of information, documents, and research concerning organizational culture. This study draws from Thai documents published between 1992 and 2002, i.e., 40 books, 40 volumes on organizational culture, 10 studies and 10 others documents. The sample of study about:

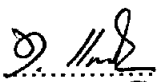
- The importance of organizational culture
- The values of organizational culture
- The definition of organizational culture
- The performance of organizational culture
- The relation between organizational culture and administration

The researchers have arranged the series of titles, authors and sub-titles so that readers can find it easily

The results of the study from books, documents, research and other documents found that the organizational culture could be grouped in 5 areas as above. It could lead the reader to find the information for further study that could be useful for administrators They would develop the organizational culture in their organization.

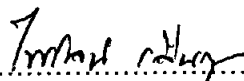
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



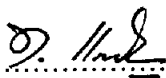
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัตนา แสงศักดิ์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



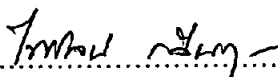
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

คณะกรรมการสอบ



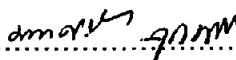
ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัตนา แสงศักดิ์)



กรรมการ

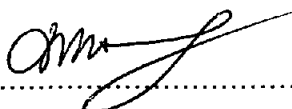
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร จิตรศกุล)

วันที่ 2๕ เดือน มกราคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงวงศ์ดี ซึ่งท่านให้ความกรุณา รับเป็นที่ปรึกษา แนะนำทาง ตรวจแก้ไข จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรวรรณ ตันค์เจริญรัตน์ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี และ อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ คณะกรรมการพิจารณาโครงการ สารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความกรุณาแนะนำวิธีการศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงวงศ์ดี ประธานคณะกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจพิจารณาแก้ไขให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และคุณค่ามากขึ้น

ท้ายสุดนี้ ที่ลืมมิได้คือ ภรรยาและบุตร ซึ่งคอยให้กำลังใจและช่วยเหลือตลอดเวลา จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

นายสมศักดิ์ จิตะยารักษ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1. บทนำ	
สภาพปัจจุบันและปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
ความสำคัญของการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
ประเภทของเอกสารต่างๆ.....	5
แหล่งข้อมูลที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	
วัฒนธรรมองค์กร.....	7
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	7
แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	9
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	20
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร	21
วัฒนธรรมกับการบริหาร	23
บรรณนิทัศน์.....	26
ความหมายของบรรณนิทัศน์.....	26
หลักของการทำบรรณนิทัศน์.....	27
ลักษณะของบรรณนิทัศน์.....	28
3. วิธีการศึกษา	
วิธีการศึกษา	29
วิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์	29
การลำดับเนื้อหาบรรณนิทัศน์	30
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ หนังสือ ตำรา	30
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ วารสาร	31
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ งานวิจัย	32
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ	33
การจัดทำดัชนีบรรณนิทัศน์	33
ดัชนีชื่อเรื่อง	34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตัวอย่างดรชนี้ชื่อเรื่อง	34
ดรชนี้ชื่อผู้แต่ง	35
ตัวอย่างดรชนี้ชื่อผู้แต่ง	35
ดรชนี้หัวเรื่อง	35
ตัวอย่างดรชนี้หัวเรื่อง	36
การจัดทำบรรณานุกรม.....	36
ตัวอย่างบรรณานุกรม หนังสือ ตำรา	36
ตัวอย่างบรรณานุกรม วารสาร... ..	37
ตัวอย่างบรรณานุกรม งานวิจัย.....	37
ตัวอย่างบรรณานุกรม เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ.....	37
4. แหล่งข้อมูล	
ตอนที่ 1 หนังสือ ตำรา.....	38
ตอนที่ 2 วารสาร	58
ตอนที่ 3 งานวิจัย	84
ตอนที่ 4 เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ.....	93
บรรณานุกรม	100
ดรชนี้บรรณนิทัศน์	108
ดรชนี้ชื่อเรื่อง	108
ดรชนี้ผู้แต่ง	112
ดรชนี้หัวเรื่อง	115
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	116

บทที่ 1

บทนำ

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา

การบริหารงานให้องค์การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามความต้องการนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ต้องมีการ ประสานงานที่ดี ผู้บริหารมีหลักและวิธีการในการบริหารที่เหมาะสม มีการจัดระบบการทำงาน ที่ดี การแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับความสามารถและความถนัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคหรือระบบงานอื่น ๆ ที่เอื้ออำนวยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี เช่น ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ มีการจูงใจและการบำรุงขวัญที่ดีมีการใช้ภาวะผู้นำในการ บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมตลอดจนมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นต้น วรพจน์ สุทธิชัย. (2536 : 1) ได้อธิบายว่า แม้ว่าการบริหารงานจะเป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็นต้องให้ดำเนินไปตาม ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารงานแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อองค์การและ การทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งคือ วัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นมรดกของสังคม เป็นพฤติกรรมที่มนุษย์กำหนดมาแต่ในอดีต และได้ตกทอดมาเป็นสมบัติที่มนุษย์ปัจจุบันนำมาใช้ในการครองชีวิต ในรูปของการใช้เป็นแบบ แผนแห่งการดำเนินชีวิต (Design of Living) กล่าวคือ วัฒนธรรมเป็นแบบฉบับที่กำหนด พฤติกรรมแห่งชีวิตลงไปว่า คนเราจะทำอะไร ทำอย่างไร คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรเป็นสิ่งที่มีความค่า อะไรคือ สิ่งที่สังคมยอมรับนับถือ (วรพจน์ เนตรพิศาลวิช. 2538 : 1)

เมื่อพิจารณาในแง่ขององค์การ วัฒนธรรมจะหมายถึง วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture หรือ Organizational Culture) แม้จะเป็นที่เข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์การ เพราะองค์การทุกแห่งต่างก็มี วัฒนธรรมของตนเองซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมย่อยๆ หลายอย่าง วัฒนธรรมเหล่านี้ต่างก็มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และความสามารถในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และแผนงานเสมอ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว องค์การกลายเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนและจับต้องได้ยาก ในชีวิตจริงขององค์การนั้น องค์การ ส่วนมากต่างมีการพัฒนาองค์การเป็นเอกลักษณ์แตกต่างกัน วัฒนธรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นนี้ ต่างมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยอาจเป็นอุปสรรคหรืออาจเป็นปัจจัยเอื้อ อำนวยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป (วรพจน์ สุทธิชัย. 2536 : 1 - 2)

นอกจากนี้ยังพบอีกว่าการนำทฤษฎี เทคนิค วิธีการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งในด้านการบริหาร การพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ มาใช้นั้น มักไม่ได้มีการคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้อาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การก็ได้ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การลงทุนในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไม่คุ้มค่า ไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร และไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ เปรียบเสมือนหัวใจที่หล่อหลอมบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและทุ่มเทพลังกาย และพลังใจในการทำงานในองค์การอย่างเต็มที่ดังที่ กริช สืบสนธิ์. (2538 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวีรบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่ายวัฒนธรรม-จะเป็นองค์การที่มีความแหลมคม-มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ-ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป หากคิดว่าคุณเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์การ วิธีบริหารจัดการคนมิใช่ดูจากรายงานผลจากคอมพิวเตอร์ แต่โดยการสร้างเสริมวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อน วัฒนธรรมเป็นค่านิยมที่นำพฤติกรรมอันทรงพลังช่วยให้บุคคลทำงานดีขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การได้เข้ามามีบทบาทมากมายทางการบริหาร ดังเช่นการศึกษาของ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน. (Peter and Waterman , 1982 : 57) ที่พบว่าคุณค่ารวม (Value driven) เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งในคุณลักษณะ 8 ประการที่ส่งผลให้ 62 บริษัท ของสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จเหนือบริษัทอื่น ๆ ซึ่งในลักษณะทั้ง 8 ประการนั้น ได้ให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมมากกว่าระเบียบและวิธีการควบคุม

ประเสริฐ จิริยาสกุล. (2536 : 67) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) คือ รากฐานการเข้าใจองค์การ วัฒนธรรมองค์การช่วยอธิบายค่านิยม ความเชื่อ แนวประพฤติปฏิบัติ สิ่งยึดถือ พฤติกรรม การแสดงออกของสมาชิกในองค์การนั้นๆ เป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกองค์การเข้าไว้ด้วยกัน และสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การของตนเองขึ้นมา ซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน บางองค์การวัฒนธรรมเป็นสิ่งเอื้ออำนวยให้องค์การประสบผลสำเร็จ ในขณะที่บางองค์การวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคและเป็นสิ่งยับยั้งการพัฒนาองค์การ

บราวน์เดอร์. วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. 2539 : 1 ; อ้างอิงจาก Browder , 1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่าที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ องค์ประกอบของวัฒนธรรมยังมีผลต่อทัศนคติความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานของสมาชิกในองค์การ มีทัศนคติต่องานและองค์การ และเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์การ นำมาประกอบการตัดสินใจในการสรรหาบุคลากรให้เข้ากันได้กับองค์การ เป็นแนวทางในการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งพัฒนาบุคลากรไปในทางที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและก้าวหน้าต่อไป

ในความจริงแล้วนั้นแม้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) จะเป็นเรื่องที่ยังมองไม่เห็นและเข้าใจยากก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์การก็มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การไม่น้อยไปกว่าเรื่องของ นโยบายการบริหาร กลยุทธ์ เป้าหมาย และโครงสร้างขององค์การ ดังที่ สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2539 : 91) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าหากเราเปรียบเทียบองค์การใดก็ตามว่าเหมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในทะเล วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การและสิ่งอื่นๆ ที่มองเห็นได้ในองค์การ คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เราสามารถที่จะจัดการทำอะไรก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงใดก็ตาม เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ตามระเบียบ ฯลฯ แต่ว่าส่วนที่อยู่ใต้อภูเขาน้ำแข็งเองก็มีความสำคัญมากเหมือนกัน เพราะว่าภูเขาน้ำแข็งไม่อาจเคลื่อนที่ไปได้ด้วยส่วนบนเพียงส่วนเดียว สำหรับส่วนที่ยังมองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ซึ่งอุปมาเหมือนกับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ในองค์การคือ สิ่งที่เราเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) อันหมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมในองค์การ ที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมพนักงาน

ด้วยเหตุดังกล่าว การตระหนักถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจ เพื่อใช้สำหรับการบริหารงาน การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป เพราะในทางหนึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่อาจเป็นอุปสรรคแต่ในอีกทางหนึ่งก็อาจมีคุณค่าสามารถเป็นพลังส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จได้มาก

จากที่กล่าวมา ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพราะ วัฒนธรรมองค์การนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติหน้าที่และดำเนินการขององค์การ ผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกลและมีความเข้าใจในเงื่อนไขการปรับเปลี่ยนองค์การ จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นตัวกำหนดทางเลือกในการพัฒนาองค์การ และในอีกแง่หนึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งและการมีผลผลิตที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ป็นวัฏจักรเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ ความยึดมั่นร่วมกันในองค์การเป็นสิ่งที่ป็นคุณค่า แต่ความหลงและการติดยึดมั่นให้โทษ วัฒนธรรมองค์การนั้น ก็เหมือนทุกสรรพสิ่งในโลกที่มีทั้งคุณและโทษ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้และเจตนาแห่งการใช้วัฒนธรรม วัฒนธรรม องค์การที่เหมาะสมและมีความแข็งแกร่งจะสามารถสร้างพลังที่ทรงอำนาจแก่องค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การซึ่งบิดเบือนหรือขาดความเหมาะสมอาจ

นำไปสู่ความหายนะแห่งองค์การได้เช่นกัน การที่สามารถทราบถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ย่อมทราบถึงวิถีชีวิตหรือแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในสังคมนั้นๆ และที่สุดย่อมจะทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละส่วนให้ประสานสัมพันธ์กัน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การนั้น ๆ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการพัฒนา และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงาน ผู้ศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและจัดบรรณนิทัศน์เรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สำหรับสืบค้นให้ได้ความรู้และแนวทางแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อจัดทำบรรณนิทัศน์เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การโดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ

3. ความสำคัญของการศึกษา

ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การโดยทำการศึกษาจาก ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ เอกสารที่ศึกษานำเสนอในรูปแบบบรรณนิทัศน์ ที่เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การโดยสังเขปของหนังสือแต่ละเล่มเพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบข้อมูล เนื้อหาสาระกว้างๆ ของเอกสารดังกล่าวอันเป็นแนวทางในการสืบค้นข้อมูลต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้นำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการ ปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร สถานการณ์ และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป หรือนำไปเป็นความรู้พื้นฐานในการพิจารณาเลือกใช้เทคนิค วิธีการ หรือกลยุทธ์ต่างๆ ในเรื่องการพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือเรื่องอื่นๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ต่อไป

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตของเนื้อหา / ประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

- ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
- ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ
- วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร

4.2 ประเภทของเอกสารต่างๆ

ศึกษาค้นคว้าจาก หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2534-2545 โดยกำหนดเป้าหมายของเอกสารที่จะดำเนินการค้นคว้าดังนี้

- หนังสือ ตำรา	40	เล่ม
- วารสาร	40	เล่ม
- งานวิจัย	10	เล่ม
- เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ	10	เล่ม
รวมทั้งสิ้น จำนวน	100	เล่ม

4.3 แหล่งข้อมูลการศึกษา

ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งวิทยบริการจากสถาบันต่างๆ คือ หอสมุดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หอสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หอสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หอสมุดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หอสมุดมหาวิทยาลัยศิลปากร หอสมุดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หอสมุดของสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยราชภัฏ และหอสมุดสถาบันราชภัฏพระนคร

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายและขอบเขตของคำบางคำอย่างชัดเจน ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

บรรณนิทัศน์ หมายถึง คำอธิบายสาระสำคัญของหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ โดยย่อ เพื่อแนะนำลักษณะเด่นๆ ของหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์แต่ละเล่มว่าเขียนไปทำนองใด มีสาระสำคัญและความมุ่งหมายอย่างไร

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้เพื่อพัฒนาในอดีตรวมทั้งมีการถ่ายทอดต่อไปสู่สมาชิกรุ่นหลังๆ เพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติต่อไปโดยมีผลทำให้สมาชิกองค์การหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์การหนึ่ง

หนังสือ ตำรา หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่เกิดจากการบันทึกความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของผู้เขียน หรือสิ่งพิมพ์ที่เขียนขึ้นตามหลักสูตรการเรียน การสอนระดับต่างๆ และในแขนงวิชาการต่างๆ โดยมีเนื้อหาทางวิชาการ มุ่งให้ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้อ่าน

วารสาร หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่พิมพ์เผยแพร่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะ มีหลายฉบับ ภายใต้ชื่อเรื่องเดียวกัน กำหนดการพิมพ์สม่ำเสมอ โดยกำหนดออกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน ฯลฯ แต่ละฉบับมีหมายเลขกำกับ หรือระบุ วัน เดือน ปีที่ออก ตลอดจนลำดับของ

แต่ละฉบับในชุด เนื้อหาในวารสารประกอบด้วย บทความต่างๆ ที่ให้ความรู้ ความคิด ความเคลื่อนไหว และพัฒนาการของวิชาการสาขาต่างๆ

งานวิจัย หมายถึง สิ่งพิมพ์เผยแพร่รายงานการค้นคว้าวิจัยของอาจารย์ นักวิจัย หรือเป็นรายงานผลการค้นคว้าวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญา มหาบัณฑิต หรือปริญญาดุษฎีบัณฑิต โดยผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการค้นคว้าอย่างเป็นระบบ ด้วยความละเอียด ถี่ถ้วน สมบูรณ์ และเที่ยงตรง

เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ หมายถึง สิ่งพิมพ์ในหลายรูปแบบที่นอกเหนือจากหนังสือ ตำรา วารสาร และงานวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ อยู่ในรูปของ หนังสือพิมพ์ บทความทาง อินเทอร์เน็ต รวมบทความ เอกสารประกอบการเรียน จดหมายเหตุ นิตยสาร สารคดี และอื่นๆ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้ ผู้เขียนนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

ก. วัฒนธรรมองค์การ

1. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
4. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
5. วัฒนธรรมกับการบริหาร

ข. บรรณนิทัศน์

1. ความหมายของบรรณนิทัศน์
2. การจัดทำบรรณนิทัศน์
3. ลักษณะของบรรณนิทัศน์

ก. วัฒนธรรมองค์การ

1. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองกล่าวคือ วัฒนธรรมแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี ความสามัคคี และความมั่นคงในหมู่คณะ (นิติ สุทธิบุหงา. 2541 : 1) โดยในปัจจุบันนี้ เริ่มเป็นที่ยอมรับแล้วว่าการพัฒนาประเทศจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมซึ่งเป็นการพัฒนาจากรากฐานเดิมทั้งรัฐบาลและองค์การระดับโลก เช่น ยูเนสโก ต่างก็กำหนดให้การดำเนินงานด้านวัฒนธรรมเป็นนโยบายสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังที่ ท่านมาเยอร์ เลขาธิการองค์การยูเนสโก เคยกล่าวไว้ว่า “นักพัฒนาจากทุกประเทศมองเห็นแล้วว่าวัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาใหม่ที่เน้นบทบาทสำคัญของวัฒนธรรม” (นิคม มูลิกะคามะ. 2538 : 33)

อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นมีหลายประการด้วยกัน (Sathe. 1985 : 253)

1. ช่วยให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) ระหว่างสมาชิกในองค์การ
2. ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ (Decision Making) อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้การควบคุม (Control) การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

4. ช่วยลดปัญหาของความไม่เข้าใจในการสื่อสาร (Communication)
 5. ช่วยให้สมาชิกในองค์การรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Committment)
 6. ช่วยให้การรับรู้ (Perception) ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน
 7. ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม (Justification of Behavior)
- นอกเหนือจากนี้ วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของ

องค์การด้วยเช่นกัน (กริช สืบสนธิ์. 2538 : 4)

การบริหารงานให้องค์การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตามความต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยมากมายหลายประการได้แก่ ต้องมีการประสานงานที่ดี มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับความสามารถ และความถนัด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเทคนิคหรือระบบงานอื่น ๆ ที่เอื้ออำนวยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี เช่น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ มีการจูงใจและการบำรุงขวัญที่ดี มีการใช้ภาวะผู้นำในการบังคับบัญชา ตลอดจนมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นต้น แต่ก็มีสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ วัฒนธรรมขององค์การ

วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. (2539 : 14 - 15) ได้ระบุว่า วัฒนธรรมขององค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมขององค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกันจะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ
2. วัฒนธรรมขององค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับองค์การไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมขององค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น
4. วัฒนธรรมขององค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผน สำหรับสมาชิกองค์การที่จะทราบถึงการหรือแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความจำเป็นในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การมีอยู่ วัฒนธรรมในทางลบ เช่น พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มีลักษณะเฉื่อยชา หลีกหนีกาน บัดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีปัญหาขัดแย้งกันอยู่เสมอ ๆ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักวิชาการที่ศึกษา “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้ในหลายรูปแบบและทิศทาง ซึ่งจะยกมาพอสังเขปดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540 : 14 - 46) ได้รวบรวมความเห็นส่วนใหญ่ของนักวิชาการเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

วัฒนธรรมองค์การ เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะ ไม่ใช่สิ่งที่มีหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

วัฒนธรรมองค์การมิใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้นวัฒนธรรมมิได้เกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมด้วย แต่สิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อยนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ (organizational socialization) โดยหัวหน้างานจะคอย ชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงาน และจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไร ในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั้นย่อมหมายความว่า สิ่งที่เกิดขึ้นกลายมาเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ

ไซน์. (Schein , 1992 : 10 - 15) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (drop out of awareness) ของคนในองค์การ เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลาอันยาวนานจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและติดตรึงฝังแน่นอยู่ใน ส่วนลึกของจิตใจจนไม่อาจที่จะตระหนักถึงมัน

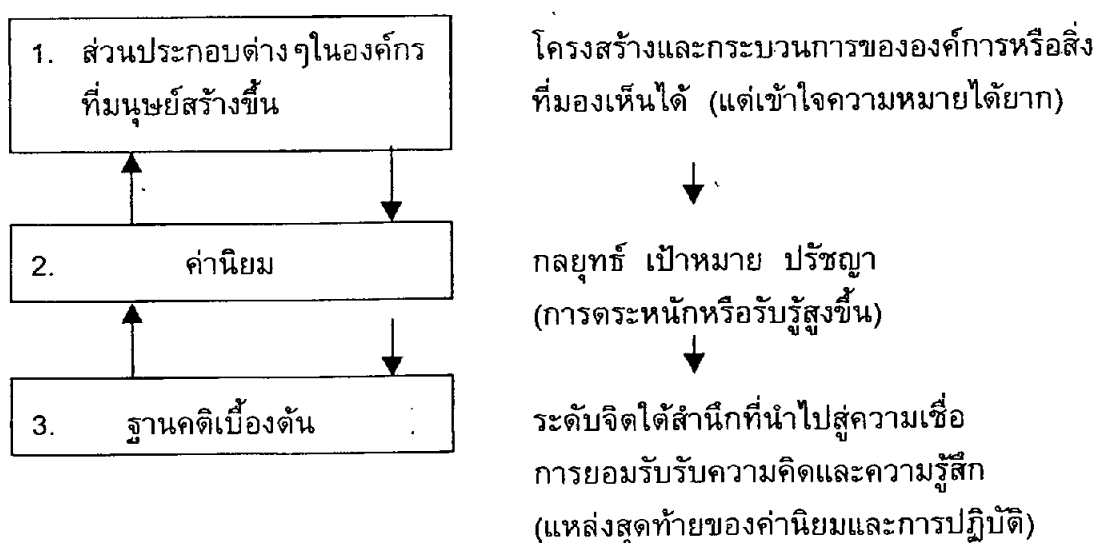
5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol)

เหตุที่การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การจึงมักพึ่งพาสัญลักษณ์ มีเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการคือ ประการแรก เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่ พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย ประการที่สอง การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในใจได้ยาวนานกว่า

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วีณา ไพรชัยยะ. (2541 : 13 - 18) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ ซึ่งบางอย่างสามารถมองเห็นได้ บางอย่างไม่สามารถมองเห็นได้ และบางอย่างสามารถรู้สึกหรือตระหนักได้โดยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมไว้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 ระดับของวัฒนธรรม

ที่มา : วีณา ไพรชัยยะ. (2541). วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น :

กรณีศึกษา : 13 .

1. ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กรหรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)

ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กร สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วยปรากฏการณ์ที่มองเห็น ได้ยิน และรู้สึกได้ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญหน้ากับกลุ่มใหม่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นประกอบด้วยผลิตผลของกลุ่ม เช่น สถาปัตยกรรมที่เป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ภาษา เทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ ศิลปะ รูปแบบการแต่งกาย ทำทางอารมณ์ เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร พิธี งานพิธี เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย แต่ยากที่จะเข้าใจความหมาย เพราะการแปลความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งของแต่ละคนมักจะมีเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งถ้าผู้สังเกตได้อยู่กับกลุ่มนานพอสมควร ความหมายของสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นก็จะชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตามบุคคลที่ต้องการหาความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้อาจรวดเร็ว สามารถทำได้โดยวิเคราะห์ค่านิยม บรรทัดฐาน และกฎระเบียบที่นำไปสู่พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2. ค่านิยม (Espoused Values)

เมื่อมีการก่อตั้งกลุ่มใหม่ หรือเมื่อกลุ่มเผชิญกับงานใหม่ประเด็น หรือปัญหาใหม่ ปฏิบัติการแรกที่บุคคลคำนึงถึงคือ อะไรถูกอะไรผิด อะไรควรทำหรือไม่ควรทำ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มจะเข้าไปสู่ปัญหานั้น แต่เขาจะถูกยอมรับให้เป็นผู้นำต่อเมื่อเขาได้แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติและผลของการปฏิบัตินั้น ค่านิยมจึงเป็นระดับความรู้สึกที่จะทำนายพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้จากระดับของสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น

ค่านิยมจะทำนายสิ่งที่บุคคลพูดหรือกระทำในแต่ละสถานการณ์ เป็นกลยุทธ์เป้าหมายและปรัชญาขององค์กร

3. ฐานคติเบื้องต้น (Basic Underlying Assumptions)

ฐานคติเบื้องต้น จะอธิบายความหมายของสิ่งต่างๆ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งที่ดำเนินไปในแต่ละสถานการณ์ โดยอธิบายถึงมิติที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ 6 มิติ ได้แก่ ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง ธรรมชาติของเวลา ธรรมชาติของพื้นที่ ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ และธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์

3.1 ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง (The nature of reality and truth)

ธรรมชาติของความจริง และการตัดสินใจหรือการค้นหาวาอะไร คือ ความจริงเป็นฐานคติที่สัมพันธ์กับฐานคติอื่นๆ ที่เกี่ยวกับธรรมชาติ และสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ แต่มุ่งที่การตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่มว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำ อะไรคือความจริงในขอบเขตทางกายภาพ และขอบเขตทางสังคม โดยแบ่งระดับของความจริงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความจริงจากภายนอก ความจริงทางสังคม และความจริงของแต่ละบุคคล

3.1.1 ความเป็นจริงภายนอก (External physical reality) คือสิ่งที่พิจารณาได้จากรูปธรรม หรือพิสูจน์ได้โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็จะมีฐานคติเกี่ยวกับความเป็นจริงภายนอกแตกต่างกัน

3.1.2 ความเป็นจริงทางสังคม (Social reality) คือ สิ่งที่สมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน ยอมรับในสิ่งนั้นๆ เป็นที่พิสูจน์ได้ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของสัมพันธภาพการกระจายอำนาจและกระบวนการทางการเมือง และฐานคติเกี่ยวกับความหมายของชีวิต ความนึกคิด ศาสนา ขอบเขตของกลุ่ม และวัฒนธรรมนั้น

3.1.3 ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล (Individual reality) คือ สิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความเป็นจริงนี้อาจไม่ได้รับรู้ร่วมกับบุคคลอื่น จากฐานคติที่กลุ่มสร้างขึ้นสามารถแบ่งตามความแตกต่างกันเพื่ออธิบายความถูกต้องได้ดังนี้

- หลักเกณฑ์ที่ไม่มีข้อพิสูจน์ (Pure dogma) เป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประเพณีนิยมและความเชื่อทางศาสนา เป็นแนวทางที่พระเจ้ากำหนดไว้ ซึ่งเขียนไว้ในคัมภีร์

- หลักเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดเจนขึ้น (Revealed dogma) เป็นการยอมรับในบุคคลที่มีความฉลาดรอบรู้หรือมีสติปัญญาเหนือกว่า ผู้นำศาสนา หรือพระมหากษัตริย์ การกระทำตามที่มีผู้มีประสบการณ์มากกว่าชี้แนะ

- ความถูกต้องที่เกิดจากเหตุผลทางกฎหมาย (Rational legal) ซึ่งในแต่ละสังคมจะกำหนดว่าอะไรคือความถูกต้องของสังคมนั้น

- ความถูกต้องซึ่งเกิดจากการประพฤติปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการกระทำ (Purely pragmatic criterion) ซึ่งได้ผ่านการประเมินแล้วว่าควรทำอย่างไร

- ความถูกต้องที่เป็นผลจากการพิสูจน์โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) เกิดจากผลการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นว่านั่นคือหนทางที่ถูกต้องควรกระทำ

3.2 ธรรมชาติของเวลา (The nature of time)

เป็นแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับ เวลาว่าสามารถอธิบายและวัดได้อย่างไร และความสำคัญของเวลาต่อวัฒนธรรม เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือการติดต่อสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ ความรู้สึกของบุคคลเมื่อบางคนมาช้ากว่าเวลาที่กำหนด ความรู้สึกเมื่อเวลาสูญไปโดยเปล่าประโยชน์ ความรู้สึกเมื่อเวลาไม่พอที่จะทำสิ่งต่าง ๆ การไม่สามารถบริหารจัดการ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานทันเวลาที่กำหนดไว้ หรือการแสดงออกในเวลาที่เหมาะสม นั่นคือเวลาได้เข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นตัวกำหนดการดำเนินไปในสังคมและชีวิตประจำวัน ในองค์การสมัยใหม่จะพบว่ามีกำหนดเวลาการทำงาน

ในแต่ละวันเป็นแผนภูมิโครงสร้างในปฏิทิน คือ เป็นวงจรชีวิตที่เราต้องเรียนรู้ และอยู่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม เวลาไม่ใช่มิติเดียวแห่งการเรียนรู้แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการวิเคราะห์วัฒนธรรมด้วย

3.3 ธรรมชาติของพื้นที่ (The nature of space)

เป็นฐานคติเกี่ยวกับพื้นที่ การแสดงความเป็นเจ้าของและการกำหนดพื้นที่ ความหมายของพื้นที่รอบ ๆ บุคคลสภาพทางของพื้นที่ในการให้ความหมาย ความสัมพันธ์ เช่น ระดับของความสนิทสนม หรือความเป็นส่วนตัว เป็นต้น ในหลายองค์การ ท่าเล และทิศทางที่ดีจะจัดไว้สำหรับบุคคลที่มีเฟอร์นิเจอร์ ผนักห้อง จะเป็นสิ่งที่ตัดสินใจอย่างง่ายถึงระดับความสำคัญ นั่นคือ พื้นที่ที่มีความสำคัญกับตำแหน่ง และสถานะในองค์การ

3.4 ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ (The nature of human nature)

ทุกวัฒนธรรมมีการศึกษาฐานคติ เกี่ยวกับ ความหมายของมนุษย์ สัญชาตญาณพื้นฐาน และชนิดของพฤติกรรมที่ตัดสินมนุษย์และแยกมนุษย์ออกจากกลุ่ม ในบางสังคมมนุษย์มีความชั่วร้าย ในบางสังคมมนุษย์มีความดี ขณะที่บางสังคมผสมผสานกันไปหรือมีความเป็นกลาง ในระดับขององค์การ การศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์คือ การมองถึงลักษณะของสมาชิกและผู้บริหารว่าควรมีลักษณะอย่างไรดังที่แมคเกรเกอร์ ได้สังเกตและคิดค้นทฤษฎี X ทฤษฎี Y ในการมองมนุษย์ว่า มนุษย์ตามลักษณะทฤษฎี X คือ พวกที่ขี้เกียจต้องใช้แรงขับและการควบคุม หรือจากแนวคิดของ มาสโลว์ ที่พิจารณาถึงความต้องการของมนุษย์อันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการนั้น

การศึกษาลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ จึงเป็นฐานคติเบื้องต้นที่สำคัญในการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ

3.5 ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ (The nature of human activity)

เป็นการศึกษาถึงสิ่งที่ถูกต้องที่มนุษย์ควรทำ ในสภาพแวดล้อมที่มนุษย์ดำเนินอยู่เกี่ยวกับความจริงและธรรมชาติของมนุษย์ อะไรคือความสัมพันธ์ขององค์การ กับบรรยากาศองค์การ การทำงานคืออะไร การเล่นคืออะไร

การกระทำของมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นผลมาจากวัฒนธรรม จุดเน้นเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์ มี 3 ลักษณะ ดังนี้

- เน้นการกระทำ (The doing orientation) โดยเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ มนุษย์มีอำนาจเหนือธรรมชาติ สามารถควบคุมหรือจัดการกับธรรมชาติได้ เป็นการประพฤติปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง และเชื่อในความสามารถของมนุษย์ว่าสามารถทำสิ่งที่สมบูรณ์แบบได้

- เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (The being orientation) เชื่อว่าธรรมชาติมีอำนาจ และมนุษย์อยู่ภายใต้ธรรมชาตินั้น เมื่อมนุษย์ไม่สามารถมีอำนาจเหนือธรรมชาติ มนุษย์จะยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (The being in becoming orientation) อยู่ระหว่างการกระทำและสภาพที่เป็นอยู่ คือ แนวความคิดของการเป็นเอกัตบุคคลที่จะปรับตัวให้สอดคล้องเข้ากันได้กับธรรมชาติ โดยพัฒนาศักยภาพของตนเอง การตระหนักในคุณค่าของตน บุคคลจะมีการสัมผัส มีสมาธิ และควบคุมสิ่งต่างๆ ที่สามารถควบคุมได้ บางคนประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองและถึงเป้าหมายสูงสุดในชีวิต จุดเน้นอยู่ที่สิ่งที่บุคคลเป็นมากกว่าสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้สำเร็จ และเหนืออื่นใดคือ ความสำเร็จในการพัฒนา

3.6 ธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (The nature of human relationships)

นับเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง และถือเป็นพื้นฐานของทุกวัฒนธรรมเกี่ยวกับการที่แต่ละบุคคลจะสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น เพราะ ความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กลุ่มมีความมั่นคงปลอดภัย ความสะดวกสบาย และก่อประโยชน์ให้กับกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรนี้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานขององค์กรอันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ฐานคติเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการใช้ อำนาจ (power) การมีอิทธิพล (influence) และลักษณะของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ตลอดจนในเรื่องของความสนิทสนม (intimacy) ความรักใคร่ (love) และสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (peer relationship)

ชาฟฟี และไทเออร์นี่. (วินา ไพรชัยยะ. 2541 : 19 – 20 ; อ้างอิงมาจาก Chaffee และ Tierney. 1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองมีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมติดำเนินไป 3 ประการของวัฒนธรรมได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด และมิติเหล่านี้ยังแปรผันไปตามบริบทที่สำคัญอีก 3 อย่าง คือ กาลเทศะ และการสื่อสาร

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่องค์กรจะทำงานได้สำเร็จ หมายรวมถึงแผนการ วิธีการงบประมาณ และกลไกของการบริหาร ซึ่งมีได้หมายถึงเพียงบทบาทและความสัมพันธ์ตามสายงานบริหารเท่านั้น แต่ได้รวมเอากระบวนการทำงานเข้าไปด้วย ได้แก่ ลักษณะการตัดสินใจทั้งที่เป็นงานในการกิจประจำวัน และการวางแผนระยะยาว การรายงานผลตามสายการบังคับบัญชา การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ร่วมงาน จนทำให้งานผ่านจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกยังหน่วยหนึ่ง บทบาทหน้าที่ของปัจเจกบุคคล เส้นทาง

สื่อสาร และสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวกำหนดบทบาทเหล่านั้น และถือว่าสำคัญมากในมิตินี้ คือ การตัดสินใจ และบทบาทภาวะผู้นำ

2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ และอุปสรรค หรือข้อจำกัดขององค์การ สิ่งแวดล้อมที่กำหนดจะอยู่ในกรอบของข้อเท็จจริงที่อยู่ในความสนใจขององค์การ และให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์การที่จะกำหนดสิ่งแวดล้อม โดยผ่านการอธิบายและความสนใจที่ได้เลือกสรรแล้ว

3. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์การยึดถือ เน้นความสำคัญเฉพาะกับค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การ และรวมถึงค่านิยมที่เป็นความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ค่านิยมเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในปณิธานของสถาบัน คุณลักษณะและทิศทางการนำของผู้นำปณิธานของสถาบันจะกำหนดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้สมาชิกรู้ว่าสถาบันสามารถทำอะไร และไม่ทำอะไร ช่วยบอกเหตุผลและเกณฑ์ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมและการวิพากษ์ตรวจสอบตนเอง

สำหรับสาระสำคัญ ที่เป็นบริบทของมิติทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่ กาลเทศะ และการสื่อสาร มีความหมายดังนี้

กาละ ได้แก่ เวลา ซึ่งสัมพันธ์กับประวัติ ประเพณี และคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ อาทิ สมาชิกมีความใฝ่ฝันจะมีอนาคตที่ดี แต่ละคนทำงานก้าวหน้าไปตามลำดับในแต่ละกิจกรรม

เทศะ หมายถึง บริบทที่มีอิทธิพลต่อการกระทำความสัมพันธ์ เหตุการณ์ ฯลฯ เช่น ความสัมพันธ์ขัดไถ่ระหว่างบุคคลในองค์การ และระหว่างองค์การกับหน่วยงานอื่นๆ สิ่งเหล่านี้จะประกอบกันเป็นสารสนเทศอันมีคุณค่าเกี่ยวกับโครงสร้าง สิ่งแวดล้อมและค่านิยมขององค์การ

การสื่อสาร จัดเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการถ่ายทอดความคิดและการกระทำช่วยให้สมาชิกได้รับรู้และตีความการเป็นอยู่ในชีวิต ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับวัฒนธรรมองค์การ การพูด การเขียน และการกระทำ ล้วนเป็นตัวชี้แนะแนวทางให้เข้าใจมิติทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

จากทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมานี้ ทำให้ ประเสริฐ จรรย์านุกูล. (2536 : 22) เสนอว่า กรอบที่เหมาะสมสำหรับศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วยแนวมโนทัศน์ 6 ประการ ซึ่งเขาอธิบายโดยใช้คำถามเป็นตัวบอกรายละเอียด ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม องค์การนิยามสิ่งแวดล้อมของสถาบันไว้อย่างไร เจตคติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไร ใช้ปณิธานเป็นหลักในการตัดสินใจหรือเปล่า คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่เพียงใด

2. ปณิธานของสถาบัน กำหนดปณิธานกันอย่างไร ปณิธานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร ใช้ปณิธานเป็นหลักในการตัดสินใจหรือเปล่า คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่เพียงใด

3. การขัดเกลาทางสังคม สมาชิกใหม่เรียนรู้สังคมในองค์การได้อย่างไร การขัดเกลาทางสังคมสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร อะไรที่จำเป็นต้องรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

4. สารสนเทศ อะไรคือสารสนเทศ ใครมีสารสนเทศ จะเผยแพร่สารสนเทศไปอย่างไร

5. กุศโลบาย จะถึงจุดตกลงตัดสินใจกันอย่างไร ใช้กุศโลบายอะไร ใครเป็นคนตัดสินใจ มีผลเสียอย่างไรเมื่อตัดสินใจผิด

6. ภาวะผู้นำ องค์การคาดหวังอะไรจากผู้นำ ใครคือผู้นำ มีผู้นำประเภทเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือไม่

วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์. (2539 : 19 – 20) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมในแง่ของมนุษย์วิทยา จากผลงานการวิจัยเหล่านี้สามารถจัดกลุ่มได้ออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. กลุ่มการบริหารเปรียบเทียบ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบนี้จะเน้นความสนใจที่ความแตกต่างทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหาร และลูกจ้างในประเทศต่าง ๆ การศึกษาแนวนี้สามารถศึกษาได้ 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ส่วนในระดับจุลภาคสนใจศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างทางทัศนคติของผู้บริหารในวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน

การศึกษาในแนวนี้เท่ากับมองว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกจะเป็นผู้นำเข้าสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ทัศนคติและการกระทำ เช่น การศึกษาการบริหารแบบอเมริกันเปรียบเทียบกับแบบญี่ปุ่น

2. กลุ่มวัฒนธรรมของบรรษัท

กลุ่มนี้มองในลักษณะที่ว่า องค์การไม่ได้รับวัฒนธรรมเข้ามาแต่้องค์การโดยตัวของมันเองจะทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลิตวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ ในขณะที่องค์การต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการโดยตรงอยู่นั้น องค์การได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขึ้นมาด้วย เช่น พิธีต่าง ๆ เรื่องราว เป็นต้น

ผลงานวิจัยที่ใช้แนวการศึกษา ส่วนมากใช้กรอบของทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์การและทำให้องค์การรอดได้ ตัว

แปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ขนาดของเทคโนโลยี และลักษณะของ ภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมในแนวการศึกษานี้เป็นปัจจัยภายในที่เปรียบเสมือน การที่คอยเชื่อมประสานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน แสดงให้เห็นค่านิยม หรือความคิดทางสังคม และความเชื่อต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ โดยมากจะปรากฏออกมาทางสัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ เช่น นิทาน เรื่องเล่า พิธี ดำเนินหรือภาษาเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น และจะมีการ ศึกษาให้มากในประเด็นของการพัฒนาองค์การที่นักบริหารพยายามเข้าใจ และอธิบายกระบวนการ ระบบสัญลักษณ์ภายในเพื่อค้นหาวิถีทางในการจัดการบริหาร และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ที่ไม่สอดคล้อง และอาจขัดขวางการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาของ องค์การ

3. กลุ่มกระบวนการความรู้

วัฒนธรรมในทัศนะนี้ คือ ระบบความรู้ และความคิดที่สมาชิกรับรู้และใช้ ร่วมกัน แนวคิดนี้มีสมมติฐานที่สำคัญว่า ความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำ มนุษย์มี ความคิดอย่างไรก็จะแสดงออกอย่างนั้น วัฒนธรรมในที่นี้เกิดจากความคิดและจิตใจของ สมาชิกทุกคน คนทุกคนจะทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าควรจะมีปฏิบัติ ซึ่งความคิดเหล่านี้ เปรียบได้กับเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติที่คนภายนอกองค์การสามารถคาดเดาได้ว่า สมาชิกในองค์กรจะปฏิบัติอย่างไร

4. กลุ่มสัญลักษณ์องค์กร

กลุ่มแนวการศึกษานี้มององค์การหรือวัฒนธรรมเป็นระบบหรือรูปแบบทาง สัญลักษณ์ที่มีความหมายลึกซึ้ง ซึ่งต้องการตีความ อธิบาย และให้ความหมาย เพื่อให้สมาชิก คนอื่น ๆ ในองค์กรได้เข้าใจสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่เป็นที่เข้าใจและทำงาน ประสานกันได้อย่างราบรื่น การตีความหมายสัญลักษณ์นี้ต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมและ เรียนรู้อยู่เสมอ และจะต้องสามารถเชื่อมโยงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้ตรงและสอดคล้องกับการกระทำได้อย่างดีด้วย

5. กลุ่มกระบวนการไร้สำนึก

การศึกษาวัฒนธรรม และองค์การก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไร้สำนึก รูปแบบทางโครงสร้างและพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กรนั้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม ก็คือการพยายามค้นหาจิตที่ฝังลึกตัวของ สมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชา และความ สัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิกและคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้วให้ สามารถยอมรับได้จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง แท้จริงแล้วโครง สร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้นเป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยงประสาน

จิตใจที่ไร้สำนึกของมนุษย์เข้ากับการจัดการทางสังคมโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เป็นทางการนั่นเอง

กรณีการ เจริญกุล. (2543 : 20 - 22) ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จพบว่า เกิดจากความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมที่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของพนักงานเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมของบริษัทคือการสนับสนุนการปฏิบัติ ระเบียบแบบแผน พิธีกรรม และสิ่งที่สร้างขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อและค่านิยม ที่องค์กรต้องการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม นำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ โดยมีปัจจัยที่สำคัญสองปัจจัยคือ

1. ระดับของความเสี่ยงที่มีผลต่อกิจกรรมขององค์กร
 2. ความรวดเร็วของผลสะท้อนกลับของการตัดสินใจ
- ซึ่งปัจจัยทั้งสองดังกล่าวก่อให้เกิดวัฒนธรรมสี่แบบคือ

1. วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough guy culture) จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูกหรือผิด วัฒนธรรมแบบนี้มักจะเกิดภายในบริษัทก่อสร้าง เครื่องสำอาง การโฆษณาและการสร้างภาพยนตร์ เป็นต้น

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเป็นเอกบุคล มากกว่าเป็นทีมงาน พวกเขาจะมีความเสี่ยงสูง และบุคคลที่บรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นดารา พวกเขาจะถูกรวมเข้าด้วยกันเพื่อแสดงความยินดีต่อผลงานระหว่างกัน ในวัฒนธรรมแบบนี้งานจะมุ่งที่การแก้ปัญหา และการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญ และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ

ในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียรวดเร็ว จะพบว่าพนักงานมีการแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน พวกเขาจะเดินเร็ว พุดเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ ในทางกลับกันภายในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงภัยต่ำ และผลได้เสียช้า จะพบว่า พนักงานมักดำเนินตามกฎ ไม่ลงมือกระทำ เขียนบันทึกมากมาย เพื่ออธิบายการกระทำของพวกเขา

2. วัฒนธรรมแบบทำจริง / เล่นจริง (Work hard , Play hard culture) จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ และผลงานรู้รวดเร็ว เป็นวัฒนธรรมของความสนุกสนาน การกระทำ และการก้าวอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะกระตุ้นการกระทำ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมากมาย

วัฒนธรรมแบบทำจริง เล่นจริง มักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด บริษัทเครื่องมืออุปกรณ์ และบริษัทสัมปทาน ความอยู่รอดของบริษัทขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานหนัก การไม่อยู่นิ่งเฉย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องออกมาสู่ตลาดอย่างไม่ขาดสาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า วีรบุรุษของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ยอดพนักงานขายที่ปฏิบัติงานดี และเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมที่วีรบุรุษเป็นเอกบุคล

3. วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-your-company culture) จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและผลได้เสียซ้ำ เช่น บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนสูง และการพัฒนาที่ต้องใช้เวลาหลายปี ได้แก่ บริษัทน้ำมัน อากาศยาน การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย คือ ผู้ที่ฉลาดและซ้ำซ้อน มีการตัดสินใจที่เสี่ยงต่ออนาคตของบริษัท เป็นผู้ทอดทิ้งงานจนบรรลุความสำเร็จ วีรบุรุษเหล่านี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัย และไม่ทราบว่าจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่ อายุงานและประสบการณ์จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก

งานพิธีจะมุ่งการประชุมที่เป็นทางการและการลดความไม่แน่นอน เป็นการประชุมธุรกิจ เพื่อการประเมินความก้าวหน้าของบริษัท

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process culture) จะเกิดภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำและผลได้เสียซ้ำ ผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงาน ค่านิยมที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบกระบวนการคือ การดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติ พนักงานจะตระหนักถึงกระบวนการทำงาน พวกเขาจะปกป้องระบบจากการแทรกแซงภายนอก บริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ได้แก่ บริษัทประกันภัย รัฐบาล ธนาคาร และสาธารณูปโภค ซึ่งผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า

สูง	วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย การก่อสร้าง เครื่องสำอาง การโฆษณา ภาพยนตร์	วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย น้ำมัน อากาศยาน การวิจัยและพัฒนา
ความเสี่ยง	วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง การตลาด สัมปทาน	วัฒนธรรมแบบกระบวนการ ประกันภัย รัฐบาล
ต่ำ	บริษัทเครื่องมืออุปกรณ์	ธนาคาร สาธารณูปโภค

เร็ว

ผลสะท้อนกลับ

ช้า

ภาพประกอบ 2 ปัจจัยทั้ง 2 ก่อให้เกิดวัฒนธรรม 4 แบบ

ที่มา : กรรณิการ์ เจริญกุล. (2543). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน) : 20.

สภาพแวดล้อมเช่นนี้ทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงาน วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นความกล้าช้า วีรบุรุษในวัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเป็นผู้ที่อกระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งจะกระตุ้นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างอื่น เช่น โต๊ะตัวใหญ่ขึ้น แก้วพิเศษ และห้องทำงานที่ดีขึ้น

3. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การ ซึ่งเป็นหน่วยทางสังคม โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ยศ สันติสมบัติ. (2532 : 11) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ผลรวมอันซับซ้อน อันประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ คีลปะ คีลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม

สมยศ นาวิการ. (2538 : 18) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของค่านิยมร่วมสมมุติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกขององค์การเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมจะสะท้อนมุมมองร่วมกันต่อวิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้ วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะว่าบุคคลจะทำตามค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาก็จะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540 : 11) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การ

บอร์แมน. (กริช สืบสนธิ์. 2538 : 5 ; อ้างอิงมาจาก Borman. 1983) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (norms) เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม

ไชน์. (Schein. 1992 : 12) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ฮอฟสตีต. (Hofstede, 1997 : 180) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความคิด ความรู้สึกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การหนึ่งแตกต่างไปจากสมาชิกองค์การหนึ่ง

จากนิยามความหมายข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาในอดีต รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นหลัง ๆ เพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป โดยจะมีผลทำให้สมาชิกขององค์การหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์การหนึ่ง

4. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

กรีนเบิร์ก และ บารอน. (Greenberg and Baron. 1995 : 46) ได้ศึกษา ลักษณะที่สำคัญขององค์การ มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นเฉพาะองค์การ และเกิดขึ้นสม่ำเสมอ และยาวนาน (Observed behavior regularities) วัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในองค์การนั้นๆ เช่น งานพิธีที่จัดขึ้นทุกปีในองค์การ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวประเพณีหรือบรรทัดฐาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์การ ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น วัฒนธรรมองค์การเน้นความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าก็จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะต้องให้บริการและเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้าให้มาก

3. วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant value) เป็นสิ่งที่ยึดมั่นและสมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักปรัชญา (Philosophy) ขององค์การนั้นๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์การ

5. วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำและไม่ควรทำ เพราะอาจได้รับการลงโทษ

6. วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์การ เช่น ถ้าวัฒนธรรมเน้นความสนุกสนาน ความท้าทายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานจะไม่เครียด พนักงานมีโอกาสทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ

สมยศ นาวิการ. (2538 : 22) ได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การพบว่า วัฒนธรรมองค์การพัฒนาขึ้นมาจากแหล่งที่มาหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาสะท้อนแรงผลักดันและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้ก่อตั้งที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อการพัฒนาวัฒนธรรม วัฒนธรรมสามารถมีผลกระทบทางบวกต่อ

ประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรถูกรวมกันอย่างกว้างขวาง และถูกรับเอาไว้ภายในโดยสมาชิกขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ในการกลับกัน วัฒนธรรมสามารถเป็นผลกระทบทางลบได้ เมื่อวัฒนธรรมถูกรวมและรับเอาไว้ภายในอย่างกว้างขวางแต่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภายในทิศทางที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กริช สิบสนธิ. (2538 : 16) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัทหมายถึง การขาย บางบริษัทหมายถึง การผลิต และสำหรับอีกหลายบริษัทหมายถึง การจัดการค่าใช้จ่ายสำหรับองค์กร ทางด้านการศึกษาอาจหมายถึง การผลิตบัณฑิตชั้นยอด ฯลฯ กล่าวสั้นๆ คือว่า สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอม วัฒนธรรมองค์กร

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณจะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบ ค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักกันดี

3. วีรบุรุษ คนที่จะเป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นได้เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่นๆ น่าจะทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังในระดับสูงขึ้นไป จะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่สม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณจะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดี และยกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ

นักสืบ นักเทศน์ เป็นขายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจ บุคลากรในปัจจุบันได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์การเช่นกัน ประวัติศาสตร์ความเป็นมา เบื้องหลัง การแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม

โดยสรุป ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นค่านิยม ความเชื่อ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียมประเพณี ที่กำหนดแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร หล่อหลอมสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยอิทธิพลของสภาพแวดล้อมขององค์กร และสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยผ่านบุคลากรที่เป็นข่ายวัฒนธรรม

5. วัฒนธรรมกับการบริหาร

แซ็ทท์. (Sathe , 1985 : 25 - 31) ได้เสนอความเห็นว่ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กรในด้านต่างๆดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีคติฐานร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กร การแข่งขันระหว่างสมาชิกจะถือเป็นค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มและบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับของความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงคงที่ต่อองค์กร ซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (Control) หัวใจของการควบคุมคือ ความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้วกลไกการควบคุมในองค์กรมี 3 ด้าน คือ

- 3.1 ด้านการตลาด (Market) จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม

- 3.2 ด้านการปกครอง (Bureaucracy) จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุม

- 3.3 ด้านเครือข่าย (Clan) จะใช้ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกสำหรับควบคุม

ถึงแม้ว่ากลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้านข้างต้นไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้วยเครือข่ายเนื่องจาก เป็น วัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดของข่ายแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะยิ่งเนื้อหาสาระมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทางคือ

4.1 ไม่จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องที่ถือว่ามีคตินัยร่วมกันอยู่แล้ว

4.2 การมีคตินัยร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่าง ๆ ที่ได้รับ

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า จะช่วยให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านความเชื่อและค่านิยมต่าง ๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์การ

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of Behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะเดียวกันองค์การก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษากฎพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงกันข้ามองค์การอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมได้เช่นกัน

กริช สืบสนธิ์. (2538 : 4) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1) เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

2) เป็นสิ่งกระตุ้นวัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับเปลี่ยนเฉพาะตนให้มีบทบาท ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

3) เป็นเครื่องผูกมัดกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540 : 27 - 31) ได้รวบรวมความเห็นส่วนใหญ่ของนักวิชาการในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่ามีหน้าที่ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ

จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกันเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน ทำให้บุคคลใหม่ขององค์การเรียนรู้วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมจากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิธีคิด วิธีการทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำสรรเสริญหรือได้รับรางวัลและวิธีปฏิบัติใดที่ทำแล้วถูกตำหนิ ตีเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ

ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิด วิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติ ต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือ และปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเอง แล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนเอง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

ดังที่ทราบมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านี้ได้โดยอัตโนมัติ

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด ไชน์ (Schein. 1992 : 51) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (external adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ (internal adaptation) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์การส่วนหนึ่งแล้วว่า สามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่า แต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่นในสังคม การตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ไชน์. (Schein , 1992 : 428) ระบุว่า วัฒนธรรมเป็นบ่อเกิดของเอกลักษณ์และความเข้มแข็งขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การเกิดใหม่และกำลังเจริญเติบโต

โดยสรุป ภายในองค์การทั่วไป โดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดใหญ่ มักไม่ได้ประกอบด้วยวัฒนธรรมเพียงรูปแบบเดียว ในความเป็นจริงแล้วจะประกอบด้วย วัฒนธรรมหลาย ๆ รูปแบบซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก

ข. บรรณนิทัศน์

1. ความหมายของบรรณนิทัศน์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรณนิทัศน์ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ฉวีลักษณ์ บุญยะภานจนะ. (2522 : 187) ได้กล่าวว่า บรรณนิทัศน์ คือ การจัดทำคำอธิบายสังเขป เพื่อประกอบรายชื่อแต่ละเล่มว่าหนังสือนั้น ๆ เขียนไปทำนองใด มีสาระสำคัญอย่างไร

กรมสามัญศึกษา. (2522 : 156) ได้อธิบายว่า บรรณนิทัศน์ คือ การจัดทำคำอธิบายอย่างสังเขป เพื่อแนะนำลักษณะเด่น ๆ ของหนังสือแต่ละเล่มว่ามีสาระสำคัญและความมุ่งหมายอย่างไร

กรมวิชาการ. (2535 : 216) ได้อธิบายว่า บรรณนิทัศน์ คือ คำอธิบายสาระสำคัญของหนังสือโดยย่อ เพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้รู้จักหนังสือเล่มนั้น ๆ โดยสังเขปว่า น่าสนใจและมีคุณค่าอย่างไร

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์. (2540 : 90) ได้กล่าวว่า บรรณนิทัศน์ คือ การบอกกล่าวให้ทราบโดยย่อถึงสาระหรือเนื้อเรื่องของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือวัสดุแต่ละชิ้น เป็นเครื่องช่วยการตัดสินใจเลือกเอกสาร หรือถ้าเอกสารได้รับการคัดเลือกเข้ามาในห้องสมุดแล้วก็เป็นเครื่องมือแจ้งแก่สมาชิกให้ทราบคุณค่า สาระของเอกสารนั้น ๆ

จากนิยามความหมายข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า บรรณนิทัศน์ หมายถึง คำอธิบายสาระสำคัญของหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ โดยย่อ เพื่อแนะนำลักษณะเด่น ๆ ของหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ แต่ละเล่มว่าเขียนไปทำนองใด มีสาระสำคัญ และความมุ่งหมายอย่างไร

2. หลักของการทำบรรณนิทัศน์

กรมสามัญศึกษา (2532 : 157) ได้อธิบายการจัดทำบรรณนิทัศน์ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ต้องเข้าใจความมุ่งหมายของหนังสือเล่มนั้นๆ
2. ควรจะทราบว่าผู้แต่งประสบความสำเร็จในการแต่งตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใดหรือไม่

3. เสนอส่วนดีและส่วนเสียที่แท้จริงของหนังสือ โดยปราศจากอคติ

4. ข้อความที่เขียนให้กระชับรัดกุมครอบคลุมเนื้อหาวิชา

5. นำเหตุการณ์หรือความสนใจในปัจจุบัน เชื่อมโยงกับผู้เขียนและเนื้อหาในหนังสือ นั้น เพื่อให้เกิดความสนใจ

6. เข้าใจความต้องการและรสนิยมของชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ

กรมวิชาการ. (2535 : 217) ได้อธิบายถึง การจัดทำบรรณนิทัศน์ ดำเนินการดังนี้

1. ผู้จัดทำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการจัดทำ และพยายามเขียนบรรณนิทัศน์ให้ตรงกับความมุ่งหมาย
2. อ่านหนังสือให้เข้าใจโดยตลอด พร้อมทั้งอ่านคำนำด้วย เพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายของผู้แต่งหรือรายละเอียด จับเนื้อหาสาระสำคัญให้ได้ แล้วจึงลงมือเขียนบรรณนิทัศน์
3. การเขียนบรรณนิทัศน์ ลงรายละเอียดเกี่ยวกับหนังสือ เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ผู้แต่ง ชื่อเรื่อง สถานที่พิมพ์ สำนักพิมพ์ ปีที่พิมพ์ จำนวนหน้า ตามแบบบรรณานุกรม ชาติศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์. (2540 : 92) ได้อธิบายถึงลำดับขั้นในการจัดทำบรรณนิทัศน์หนังสือแต่ละเล่ม มีดังนี้

1. ศึกษาเนื้อเรื่องและแนวคิดให้เข้าใจ โดยพิจารณาอ่านจาก คำนำ สารบัญ และเนื้อเรื่อง โดยสังเขป
2. เขียนรายละเอียดทางบรรณานุกรม ได้แก่ ชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่อง ครั้งที่พิมพ์ (ถ้าพิมพ์ตั้งแต่ครั้งที่ 2 เป็นต้นไป) สถานที่พิมพ์ สำนักพิมพ์ ปีที่พิมพ์ จำนวนหน้า
3. เขียนข้อความที่เป็นบรรณนิทัศน์ คือสรุปสาระสำคัญของเนื้อเรื่องโดยย่อให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด และเสนอคุณค่าที่แท้จริงของหนังสือเล่มนั้น
4. พิจารณาบททวน เนื้อหา สำนวนภาษา และความยาวให้เหมาะสม

3. ลักษณะของบรรณนิทัศน์

กรมวิชาการ. (2535 : 217) ได้อธิบายถึง ลักษณะของบรรณนิทัศน์ ซึ่ง สอดคล้องกับ ชาติศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์. (2540 : 91) ที่กล่าวว่า บรรณนิทัศน์ที่ดี ควรมี ลักษณะดังนี้

1. ใช้ถ้อยคำสั้นๆรัดกุม ได้ความหมายตรงตามจุด ไม่พูดซ้ำซาก
2. ข้อความถูกต้องตามเนื้อหาสาระของหนังสือ
3. สำนวนภาษาสละสลวยน่าอ่าน
4. มีศิลป์ในการเขียนที่สามารถทำให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อเรื่องนั้นได้ชัดเจน เข้าใจคุณค่าที่แท้จริงของหนังสือนั้นได้ดีพอสมควร
5. เป็นข้อความที่เขียนโดยปราศจากอคติ
6. ความยาวพอเหมาะสมควรที่จะให้ผู้อ่านเข้าใจเรื่องตามวัตถุประสงค์

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

ในการดำเนินการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารวบรวมโดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ คือ

- ก. วิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์
- ข. การลำดับเนื้อหาบรรณนิทัศน์
- ค. การจัดทำบรรณนิทัศน์
- ง. การจัดทำบรรณานุกรม
- จ. ประโยชน์ที่ได้รับ

ก. วิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์

1. ศึกษารวบรวมค้นคว้าบทความจาก หนังสือตำราจำนวน 40 เรื่อง วารสารจำนวน 40 เรื่อง งานวิจัยจำนวน 10 เรื่อง และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ จำนวน 10 เรื่อง ที่กล่าวถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2534–2545

2. จัดหมวดหมู่เอกสารตามที่ได้มา โดยจัดกลุ่มดังนี้

- 2.1 หนังสือ ตำรา
- 2.2 วารสาร
- 2.3 งานวิจัย
- 2.4 เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ

3. อ่านและสรุปสาระสำคัญของเนื้อเรื่องโดยย่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและคุณค่าของเอกสาร โดยคำนึงถึงขอบเขตการศึกษาดังนี้

- 3.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- 3.3 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
- 3.4 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ
- 3.5 วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร

4. พิจารณาตรวจสอบ เนื้อหา สำนวนภาษา และจัดระบบในการนำเสนอเนื้อหาสาระ

5. จัดทำบรรณานุกรม ตามหลักเกณฑ์วิธีการเขียนบรรณานุกรม

6. จัดทำบรรณนิทัศน์โดยนำเสนอใน 3 รูปแบบเพื่อความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าโดยแบ่งออกเป็น 3 เรื่อง คือ

6.1 ตรรชนีชื่อเรื่อง

6.2 ตรรชนีชื่อผู้แต่ง

6.3 ตรรชนีหัวเรื่อง

ข. การลำดับเนื้อหาบรรณนิทัศน์

บรรณนิทัศน์เอกสารอ้างอิงในบทที่ 4 จำแนกตามประเภทของวัสดุตีพิมพ์ ดังนี้

1. หนังสือ ตำรา
2. วารสาร
3. งานวิจัย
4. เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ

ในแต่ละประเภทของเอกสารอ้างอิงและเรียงตามลำดับแบบพจนานุกรม

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์หนังสือ ตำรา

↓ 1 ↓ 2 ↓ 3
 ขวัญใจ ไทยทอง. และคณะ. (2543). แนวคิดพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม.
 เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.
 ↑ 4 ↑ 5

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วัฒนธรรม เป็นเรื่องของแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมจึงอาจเป็นพฤติกรรมธรรมดาๆ ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งเรื่องของระบบสัญลักษณ์ต่างๆ วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของระบบคุณค่าร่วมของสังคมที่ถูกเรียนรู้ ส่งผ่านและถ่ายทอดได้ สิ่งที่ถูกถ่ายทอดมีทั้งสิ่งที่เป็นตัวความคิด อารมณ์ความรู้สึกที่ผูกอยู่กับความคิด และพฤติกรรมที่แปรความคิดออกมาเป็นการกระทำ วัฒนธรรมจึงมีทั้งด้านที่เป็น นามธรรม คือ ตัวระบบคิดใช้ สิ่งก่อสร้าง งานศิลปะ พิธีกรรม หรือธรรมเนียมแบบแผนของความประพฤติร่วม หน้าที่ต่างๆ ให้แก่สมาชิกของกลุ่มสังคมนั้น ๆ วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือนคลังของประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกสังคม ← 6

1. ชื่อผู้แต่ง
2. ปีที่พิมพ์
3. ชื่อเรื่อง
4. เมืองที่พิมพ์
5. สถานที่พิมพ์
6. เนื้อหาสาระสำคัญ

ตัวอย่างบรรณนิเทศงานวิจัย

↓1 ↓2 ↓3

ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและ
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์ นท.ม. (การหนังสือพิมพ์) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ↑4 ↑5 ↑6 ↑7

↑8

↑9

การวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึก
ผูกพันต่อองค์การ" มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวนทั้งสิ้น 400 คน เป็นพนักงานใน องค์
การรัฐวิสาหกิจ 1 องค์การ และพนักงานองค์การเอกชน 2 องค์การ

1. พนักงานรู้สึกว่า องค์การวัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงแตกต่างกับตาม
ที่ต้องการในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ กลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ส่วนวัฒนธรรมองค์การ
ในมิติอื่น พนักงานมีการรับรู้ตามที่ เป็นจริงกับที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยง
ความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่
แตกต่างกันในมิติปัจเจกนิยม พนักงานธนาคารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับ
ตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมิติความเป็นชาย

2. ในทุกองค์การ ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับ
ตามที่ต้องการมีสหพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ← 10

1. ชื่อผู้จัดพิมพ์
2. ปีที่พิมพ์
3. ชื่อเรื่อง
4. หลังชื่อเรื่องเติมคำว่าปริญญาานิพนธ์ หรือวิทยานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์
5. อักษรย่อของปริญญาานิพนธ์ หรือวิทยานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์
6. สาขาวิชาเอก
7. เมืองที่พิมพ์
8. สถานที่พิมพ์
9. อัดสำเนาหรือถ่ายเอกสาร
10. เนื้อหาสาระสำคัญ

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

1
2
3
4

↓ ↓ ↓ ↓

“ปฏิรูปราชการ ซีอีโอ ปะทะขุนนางอุปถัมภ์” (2545, 17 – 19 มกราคม). มติชน หน้า 8

บทความนี้กล่าวถึง นโยบายปฏิรูประบบราชการเพื่อเกิดความคล่องตัวด้วยการนำระบบราชการแบบบูรณาการ หรือ ซีอีโอมาใช้ ก่อให้เกิดข้อกังขามากมายว่าระบบใหม่ที่รัฐบาลจะนำมาใช้ น่าจะเหมาะสมกับการบริหารในธุรกิจเอกชนเพียงเท่านั้นหรือไม่ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบราชการที่มีวัฒนธรรมในลักษณะ “อุปถัมภ์” มาอย่างยาวนานคงไม่ใช่เรื่องง่ายเมื่อต้องปรับเปลี่ยนไปสู่มิติใหม่อย่างเต็มที่คาดหวัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวคิดข้าราชการรุ่นต่อรุ่นถูกปลูกฝัง โครงสร้างองค์กรที่ถูกบ่มเพาะมาช้านาน และงบประมาณที่ถูกจัดสรรตามความพึงพอใจ รวมถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่ส่งบั่น ล้วนมีแต่ส่วนรัดตึงให้ระบบราชการไม่พร้อมเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นั่นเอง การปฏิรูปครั้งนี้ถือเป็นความพยายามของรัฐบาลที่จะประนีประนอมกับส่วนราชการต่างๆ ที่มีความรู้สึกว่าการตนเองต้องสูญเสียหน่วยงานหรือคนไป จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเมืองที่ต้องยืนยันไม่ปล่อยให้ขยายไปมากกว่านี้ เพราะการปฏิรูประบบราชการเดิมต้องการปรับโครงสร้างระบบราชการให้มีความกระชับรัด ลดความซ้ำซ้อน เน้นการกระจายอำนาจ และปรับบทบาทรัฐให้สอดคล้องกับโลกสมัยใหม่ ← 5

1. ชื่อบทความ
2. ปี,วัน,เดือน
3. ชื่อเอกสารสิ่งพิมพ์
4. หน้าที่ย่าง
5. เนื้อหาสาระสำคัญ

ค. การจัดทำบรรณนิทัศน์

การจัดทำบรรณนิทัศน์ หนังสือตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้ศึกษาได้จัดทำบรรณนิทัศน์ช่วยสืบค้นแก่ผู้ที่สนใจ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการศึกษาค้นคว้าเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. บรรณนิชื้อเรื่อง
2. บรรณนิชื้อผู้แต่ง
3. บรรณนิหัวเรื่อง

1. วรรณคดีเรื่อง

การจัดทำวรรณคดีเรื่อง เป็นการรวบรวมชื่อเรื่องของหนังสือตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทั้งหมดจำนวน 100 เล่ม มาเรียบเรียงโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. เรียบเรียงชื่อเรื่องแต่ละประเภทตามลำดับแต่ละประเภทตามตัวอักษรแบบพจนานุกรม
2. ใส่เลขหน้ากำกับชื่อเรื่องตามตำแหน่งของประเภทของเอกสารนั้นๆ ที่ปรากฏอยู่

ตัวอย่างวรรณคดีเรื่อง

ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน	49
ธรรมกับไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน	47
แนวคิดพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม	40
บริการเหนือเมฆ	42
ผลิตภาพยุค 2000	49
พลิกกลยุทธ์พิชิตการแข่งขัน	56
พฤติกรรมองค์กร	40,53
การจัดการกับ คน...คน...งาน	83
การทำงานแบบมีส่วนร่วม	80
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	59
การบริหารรัฐกิจของไทย : กรอบปฏิบัติที่ต้องทบทวน	78
การปรับเปลี่ยนองค์กร : ไม่่ายดังคิด	71
การพัฒนาทีมงาน	69
การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการพลเรือนไทย	87
การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น	92
การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมและลักษณะผู้นำในธุรกิจสถานีโอทาร์ทันส์รีศึกษาเฉพาะกรณีโอทาร์ทันส์ไอทีวี	85
การศึกษาวรรณกรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์จำกัด	86
การศึกษาวรรณกรรมองค์กรของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาลกรุงเทพมหานคร	89

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์	94
จดหมายเปิดผนึกฉบับที่ 2...จากใจ สิริกร มณีรินทร์	94
เทคนิคการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	95
บริษัทแห่งทศวรรษที่ 21	95
ปฏิรูปราชการ ซีอีโอ ปะทะขุนนางอุปถัมภ์	99

2. ดรรชนีชื่อผู้แต่ง

ดรรชนีชื่อผู้แต่งเป็นการรวบรวมชื่อผู้แต่งของ หนังสือตำรา วารสาร งานวิจัยและ เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆทั้งหมดจำนวน 100 เล่ม มาเรียบเรียงโดยมีขั้นตอนดังนี้คือ

1. เรียบเรียงรายชื่อผู้แต่งตามลำดับอักษรแบบพจนานุกรม
2. ใส่เลขหน้ากำกับตามที่ชื่อผู้แต่งนั้นปรากฏ

ตัวอย่างดรรชนีชื่อผู้แต่ง

พรอัมรินทร์ พรหมเกิด	73
มยุรี รัตนมุง	74
ยงยุทธ พิระพงษ์พิพัฒน์	74
ยุวดี มณีกุล	89
รุ่ง แก้วแดง	47
เล็ก พงษ์สมัครไทย	75
วิฑูรย์ สิมะโชคดี	49,49

3. ดรรชนีหัวเรื่อง

ดรรชนีหัวเรื่องมีข้อแตกต่างจากดรรชนีชื่อเรื่องและชื่อผู้แต่ง โดยผู้ที่ศึกษาต้องอ่าน ข้อความหรือเนื้อหาจากเอกสารแต่ละประเภท ให้เข้าใจโดยละเอียดแล้วสรุปเอกสารนั้นว่า กล่าวถึงเรื่องใดเป็นหัวใจสำคัญ แล้วสรุปเป็นหัวเรื่องของเอกสารนั้นๆ การจัดทำนั้นค่อนข้างยากกว่า ดรรชนีประเภทอื่นๆ โดยมีวิธีการดังนี้คือ

1. อ่านสรุปเนื้อหาของหนังสือตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. กำหนดหัวเรื่องให้ครอบคลุมกับเนื้อเรื่อง โดยใช้หนังสือหลักการให้หัวเรื่องของ ผวา พันธุเมฆา. (2543) เป็นแนวทางในการให้หัวเรื่อง
3. เรียบเรียงหัวเรื่องตามลำดับตัวอักษรแบบพจนานุกรม

ตัวอย่างดรรชนีหัวเรื่อง

การสื่อสาร	39,45
แนวความคิด	40,43,55,67,94
พฤติกรรมองค์การ	40,53,71
รีเอ็นจิเนียริง	43,47
วัฒนธรรม	73
วัฒนธรรมองค์การ	40,43,47,60,62,63,81,97,100
วัฒนธรรม – การบริหาร	56,90
วัฒนธรรม – การทำงาน	74
วัฒนธรรม – การเปลี่ยนแปลง	60,66,74,83,94,96
วัฒนธรรม – การปฏิรูป	63,73,98,99
วัฒนธรรม – การพัฒนา	82,96
วัฒนธรรม – การวิเคราะห์	54,85,86,89,89,92
วัฒนธรรม – การวางแผน	69
วัฒนธรรม – การศึกษา	54,85,86,89,91,92

ง. การจัดทำบรรณานุกรม

เขียนบรรณานุกรมตามหลักเกณฑ์ คู่มือการเรียบเรียงบรรณานุกรมของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

1. บรรณานุกรม หนังสือตำรา วิธีเขียนคือ ชื่อ-สกุลผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ครั้งที่พิมพ์. สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่างบรรณานุกรม หนังสือ ตำรา

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล.(2542) การปรับเปลี่ยนองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2. บรรณานุกรม วารสาร วิธีเขียนคือ ชื่อ-สกุล ผู้เขียนบทความ. (ปี,เดือน). "ชื่อเรื่อง," ชื่อวารสาร. ปีที่(ฉบับที่) : หน้าที่ย่าง

ตัวอย่างบรรณานุกรม วารสาร

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์.(2542, ธันวาคม – มกราคม). "วัฒนธรรมคืออะไร," เพิ่มผลผลิต.
37(6) : 11 -19

3. บรรณานุกรมปริญญาานิพนธ์หรือวิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์ วิธีเขียนคือ ชื่อ-สกุล ผู้จัดทำ. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. หลังชื่อเรื่องให้เติมคำว่า ปริญญาานิพนธ์หรือวิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์ และอักษรย่อของปริญญาานิพนธ์หรือสารนิพนธ์. (สาขาวิชาเอก). สถานที่พิมพ์ : บัณฑิตวิทยาลัย ชื่อมหาวิทยาลัย . ถ่ายเอกสาร.

ตัวอย่างบรรณานุกรม ปริญญาานิพนธ์หรือวิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์

นิธิ สุทธิบุหงา. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

4. บรรณานุกรมเอกสาร (สิ่งพิมพ์อื่นๆ) เช่นหนังสือพิมพ์ หรือเอกสารอื่นที่ไม่ปรากฏนามผู้เขียน มีรูปแบบดังต่อไปนี้ คือ
"พาดหัวข่าวหรือหัวข้อข่าว," (ปี,วัน,เดือน). ชื่อหนังสือพิมพ์. หน้าที่ย่าง.

ตัวอย่างบรรณานุกรม หนังสือพิมพ์

"ฝ่าวัฒนธรรมตำรวจนครบาล ผลวิจัยสะท้อนภาพองค์กรสีเทาภิบาลอุปถัมภ์ เหนือคุณธรรม," (2545, 18 – 24 มีนาคม) : 22(1126) : 90 – 91 มติชนสุดสัปดาห์

บทที่ 4

แหล่งข้อมูล

บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในบทนี้ ศึกษาจากแหล่งข้อมูล หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ จำนวน 100 เล่ม ตั้งแต่ พ.ศ. 2535 - 2544 มีขอบเขตของการศึกษา 5 เรื่องดังนี้

1. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
4. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
5. วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร

โดยแบ่งเอกสารที่ศึกษาค้นคว้าออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 หนังสือ ตำรา	จำนวน 40 เล่ม
ตอนที่ 2 วารสาร	จำนวน 40 เล่ม
ตอนที่ 3 งานวิจัย	จำนวน 10 เล่ม
ตอนที่ 4 เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ	จำนวน 10 เล่ม

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 หนังสือ ตำรา

กริช สืบสนธิ์. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง องค์กรที่ขาดวัฒนธรรมจะเป็นองค์กรที่ระส่ำระสาย ขาดศูนย์รวมพลังที่จะยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารในองค์กรมักไร้ประสิทธิภาพ ความเข้าใจผิดมีโอกาสมากกว่าปกติ ความรู้สึกเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้สึกรักและผูกพัน ความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วม เหมือนหนึ่งเจ้าของกิจการจะหาไม่พบ

การสื่อสารในองค์กร เป็นสาขาวิชาที่เกิดขึ้นในวงการมาตั้งแต่ปี 1900 จนถึงปัจจุบันมีการถกเถียงกันมากกว่าควรจะอยู่ในกลุ่มวิชาการด้านใด บางท่านก็ว่าควรอยู่ในกลุ่มภาษาศาสตร์ เพราะมีการศึกษาด้านการใช้ภาษาในการสื่อสารในองค์กร บางท่านก็ว่าการสื่อสารในองค์กรน่าจะอยู่ในกลุ่มวิชาการจัดการ เพราะเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกระหว่างการ

จัดการ การบริหารและการสื่อสาร บางท่านก็ว่าควรอยู่ในกลุ่มวาทีนเทศ เพราะการสื่อสารจะต้องอาศัยการฝึกฝน ทักษะด้านการพูด การฟัง การเขียน ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าสังเกตคือ วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อกันและกัน วัฒนธรรมจะเป็นศูนย์รวมพลัง สร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกขององค์การได้ก็ต้องอาศัยกลวิธีการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การศึกษาลักษณะโครงสร้างขององค์การ พฤติกรรมของคณงาน พฤติกรรมของกลุ่ม เพื่อจะนำความรู้นั้นมาเป็นประโยชน์ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเพื่อให้องค์การได้ประโยชน์เต็มที่ ปัจจุบันมีประชากรเพิ่มขึ้น ความต้องการสินค้าและบริการต่างๆ เพิ่มขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ก็เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา องค์การจำเป็นต้องปรับปรุงระบบและโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เมื่อใดที่องค์การมีการเคลื่อนไหวอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในหรือภายนอกก็ตาม จะมีผลกระทบต่อบุคคลเป็นอันมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การด้วย เพราะองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความสามารถและความตั้งใจปฏิบัติงานของบุคคล ทำนองเดียวกันบุคคลก็ต้องอาศัยองค์การเช่นกัน ผู้บริหารที่เข้าใจลักษณะและสภาพขององค์การนั้นดีอาจคาดคะเน และควบคุมหรือเบี่ยงเบนพฤติกรรมของคนในองค์การให้ออกมาในทางที่เกิดผลดีได้

ขวัญใจ ไทยทอง. และคณะ. (2543). แนวคิดพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม. เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วัฒนธรรม เป็นเรื่องของแบบแผนพฤติกรรมทางสังคม ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมธรรมดาๆ ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งเรื่องของระบบสัญลักษณ์ต่างๆ วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของระบบคุณค่าร่วม ของสังคมที่ถูกเรียนรู้ ส่งผ่านและถ่ายทอดได้ สิ่งที่ถ่ายทอดมีทั้งสิ่งที่เป็นตัวความคิด อารมณ์ความรู้สึกที่ผูกอยู่กับความคิด และพฤติกรรมที่แปรความคิดออกมาเป็นการกระทำ วัฒนธรรมจึงมีทั้งด้านที่เป็น นามธรรม คือ ตัวระบบคิด โลกทัศน์หรือความเชื่อ ซึ่งแสดงออกเป็นรูปธรรมได้ในหลายลักษณะ ตั้งแต่วัตถุสิ่งของเครื่องใช้ สิ่งก่อสร้าง งานศิลปะ พิธีกรรม หรือธรรมเนียมแบบแผนของความประพฤติร่วม หน้าตาของ วัฒนธรรมจึงคล้ายแผนที่ที่ช่วยนำร่องบอกทิศทางสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกของกลุ่มสังคมนั้นๆ วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือนคลังของประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกสังคม

ขวัญฤดี ผลอนันต์. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารบุคลากรในบริษัท ญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : ส. เอเซียเพรส จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ-สังคม (Socioeconomic) ทั้งภายนอกและภายในการจัดองค์กรของญี่ปุ่น บริษัทญี่ปุ่นนั้นจัดตั้งขึ้นมาบนหลักการที่เน้นถึงการเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสังคม และความสัมพันธ์อันสอดคล้องประสานกันได้ดี มากกว่าเน้นเรื่องกำไร การปฏิบัติงานเป็นไปภายใต้ระบบที่ส่งเสริมความเป็นกันเอง ความยืดหยุ่น และความร่วมมือกัน จึงได้มีการจัดตั้งระบบงานที่ค่อนข้างจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะขึ้นมา ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้คือ 1) มีความยืดหยุ่น 2) การรวมกลุ่ม 3) การมีลักษณะเฉพาะตน เพื่อที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเป็นที่น่าพอใจเข้ากันได้กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องเป็นไปในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ การนำเอากฎต่าง ๆ มาใช้บังคับโดยไม่มีการโอนอ่อนผ่อนผันเลยนั้น จะทำให้การเปลี่ยนวิธีการทำงานเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามในสถานที่ที่วิธีการทำงานมีความยืดหยุ่น การบังคับใช้กฎต่าง ๆ จะเป็นไปเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และการแบ่งขอบข่ายของงานก็จะมีปรากฏให้เห็นเลย เมื่อนำหลักการเหล่านั้นมาใช้ ผลปรากฏว่า ระบบงานในแต่ละบริษัทนั้นแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าเมื่อมองอย่างผิวเผินจะดูคล้ายกันก็ตาม ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากว่าบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นไม่เหมือนกัน

ชาญชัย อาจินสมภาร. (2538). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร สามารถทำให้ช่องว่างแคบลงระหว่างสิ่งที่คนรู้และกระทำในปัจจุบัน สิ่งที่เขาควรรับรู้และกระทำเพราะสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงดังนั้น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา สามารถช่วยองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภายนอก แต่องค์กรยังถูกกำหนดคุณลักษณะโดยสิ่งแวดล้อมภายในซึ่งรวมถึง กระบวนการเทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับองค์กร นโยบาย และระเบียบแบบแผนขององค์กร สร้างแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงาน สนองความต้องการของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในโครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี หรือกระบวนการภายในอื่น ๆ

ชูชัย สมทิธิไกร. (2540). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับคน หรือบุคลากรผู้ผลักดันให้แผนการทั้งหลายกลายเป็นความจริง หากองค์กรใดมีบุคลากรซึ่งเพียบพร้อมไปด้วย

ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานต่างๆ แล้ว การดำเนินงานก็จะค่อนข้างราบรื่น ในทางตรงกันข้าม การดำเนินงานขององค์กรจะประสบอุปสรรคต่างๆ หากบุคลากรเหล่านั้นขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรได้

ความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของสังคมไทยในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ขององค์กร และของตัวบุคลากรเอง อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมบุคลากรจะต้องกระทำอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

ชโนเดอร์, เบเนจามิน และ โบเวน, เดวิด อี. แปลและเรียบเรียงโดย ศิระ โอภาสพงษ์.

(2541). บริการเหนือเมฆ. กรุงเทพฯ : อรุณราลาดพร้าว.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การจะควบคุมพนักงานในธุรกิจบริการ ทำได้ยากกว่าธุรกิจการผลิตมากมายนัก สิ่งนี้เป็นความจริง เพราะพนักงานบริการมักจะมีการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าบ่อยครั้ง คนในระดับผู้จัดการเรียกได้ว่าไม่สามารถควบคุมพนักงานเหล่านี้ได้ เพราะพนักงานจะทำหน้าที่อย่างมีอิสระ คนเป็นผู้จัดการไม่สามารถสังเกตการทำงาน และแก้ไขพฤติกรรมของคนเหล่านั้นได้โดยตรง

ในธุรกิจบริการนั้น บรรยากาศหรือวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานจะต้องเป็นเสมือนแนวทางกำกับพฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้น กล่าวคือ บรรยากาศหรือวัฒนธรรมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะต้องเป็นพลังชี้แนะ ไม่ใช่ใช้ความหวาดกลัวคำตักต้อนพนักงาน ผู้กำกับพฤติกรรม หรือเราจะเรียกว่า โคชกัได้นั้น มีอยู่แล้วในวัฒนธรรม หากใช้ในตัวของคนเป็นผู้จัดการไม่ งานของผู้จัดการจึงต้องประสานสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อที่ตนเองจะได้ไม่ต้องไปก้าวก่ายแทรกแซง เมื่อพนักงานมีการพบปะกับลูกค้า และพฤติกรรมที่เหมาะสมก็จะอยู่ในบรรยากาศแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ

ไชย ณ พล. (2540). ก้าวสู่ธุรกิจสากลกับการบริหารด้วยระบบศรัทธาและจรรยาบรรณทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพฯ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การพัฒนาจรรยาบรรณในบุคลากร คือ การพัฒนามโนธรรมและมาตรฐานพฤติกรรมของบุคคลอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร การพัฒนาจรรยาบรรณในบุคลากรมีหลักอยู่ว่าจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) นโยบาย 3) การจูงใจและ 4) ผลต่อเนื่อง และให้สิ่งสำคัญทั้งสี่เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุผลที่ปรารถนาจึงจะประสบความสำเร็จ การพัฒนาจรรยาบรรณนั้นจะพัฒนาใน

บุคลากรเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ หากคนดีแต่อยู่ในระบบที่ไม่ดี ก็ย่อมทำให้เสียคนได้ ในทำนองเดียวกันถ้าระบบดี แต่คนไม่ดีก็ย่อมทำให้เสียระบบได้ ดังนั้นเพื่อความสมบูรณ์ต้องพัฒนาจรรยาบรรณทั้งในบุคลากรและระบบขององค์กรจึงจะสมบูรณ์ การจะพัฒนาจรรยาบรรณในระบบขององค์กรได้สำเร็จนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) อำนาจอันชอบธรรม 2) ความเชื่อถือ 3) ความยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยน 4) การวิจัย 5) การร่วมประโยชน์ 6) การวางแผน 7) การปฏิบัติการสม่ำเสมอ 8) การควบคุมต่อเนื่อง

ดนัย เทียนพุฒ. (2540). **รีเอนจิเนียริงภาคปฏิบัติ ค.ศ. 2000**. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง “ทรัพยากรบุคคล” ที่ถือกันว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร เมื่อทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำอย่างไรเราจึงจะใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด การนำเสนอถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง “ทรัพยากรบุคคล” ซึ่งมุ่งตรงไปที่ประเด็นหัวใจสำหรับธุรกิจในการที่จะปรับเปลี่ยนองค์การหรือการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ๆ ขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรีเอนจิเนียริง (Re-engineering) ให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลจนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคล ก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะบูรณาการ (Integration) สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญ 3 ประการ คือ 1) กลยุทธ์ (Strategies) 2) ทรัพยากร (Resources) 3) การจัดการ (Management) ให้เกิด “แนวทางที่ดีกว่าเดิม” นั้นหมายถึงว่า องค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดที่ได้จาก “ทรัพยากรบุคคล” และช่วยให้การรีเอนจิเนียริง ประสบความสำเร็จได้ตลอดช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการอยู่

ดรักเกอร์ , ปีเตอร์ เอฟ. แพลและเรียบเรียงโดย ชื่นจิตต์ แจงเจนกิจ. (2544). **การบริหาร**

จัดการในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์ พรินท์ แอนด์ แพล จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ผู้บริหารที่สามารถปรับองค์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผนวกกับมีความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญหลักของตนและองค์กรอันเปรียบเสมือนปัจจัยการผลิตหลักขององค์กรในการสร้างผลการดำเนินงานที่มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผู้บริหารและองค์กรในศตวรรษที่ 21 จะต้องเปลี่ยนความสนใจจากที่เคยมีให้กับ T-Technology ไปสู่การให้ความสำคัญกับ I-Information มากขึ้น การสร้างคลังข่าวสารของตนเองจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งนักบริหารในศตวรรษที่ 21 จะค่อนข้างโชคดีที่ข้อมูลส่วนใหญ่ถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ในศตวรรษที่ 21 กลุ่มผู้สูงอายุที่เล็กลง เกษียณจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น สำหรับกลุ่มประชากรคนหนุ่มสาวที่เริ่มมีขนาดเล็กลงตั้งแต่ศตวรรษที่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างเช่น สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น เป็นต้น ก็จะมีบทบาทในสังคมน้อยลง แต่ภาพเช่นนี้ในสหรัฐอเมริกายังดูไม่ชัดเจนเท่าในญี่ปุ่น

เนื่องจากสังคมของชาวอเมริกันเป็นสังคมที่มีความยืดหยุ่น คือเปิดรับต่อการที่ชาวต่างชาติจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมของตนมากกว่าสังคมของชาวญี่ปุ่น ซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นสังคม “ปิด” มากกว่า

ธนัญชัย นาคะสุวรรณ. (2543). จริยธรรมองค์การ : แนวคิด รูปแบบการส่งเสริม
จริยธรรมองค์กรในแนวพฤตินิยมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มูลนิธิซีเมนต์ไทย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ประเด็นด้านจริยธรรมแนวทางการส่งเสริมจริยธรรมตลอดจนตัวอย่างรูปแบบของการจัดทำประมวลจริยธรรม หรือจรรยาบรรณขององค์กรและวิชาชีพสาขาต่างๆ ประเด็นจริยธรรมและการแก้ปัญหาด้านจริยธรรมของสังคม รูปแบบการบริหารและการจัดการที่เป็นตัวอย่างของความสำเร็จในบางองค์กรว่า สามารถทำสำเร็จได้ อย่างไร รูปแบบตลอดจนเทคนิคและวิธีการส่งเสริม ประเด็นของความล้มเหลวหรือความไม่มีประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลในทางปฏิบัติ ด้านการส่งเสริมจริยธรรมของแต่ละองค์กร ฯลฯ ทำให้ผู้รวบรวมมีประสบการณ์ในระดับหนึ่ง อนึ่ง เนื้อหาและประเด็นปัญหาด้านจริยธรรมที่นำมารวบรวมไว้นี้จะเน้นในองค์กรธุรกิจเป็นหลักใหญ่ และมีบางส่วนที่เป็นตัวอย่างขององค์กรของรัฐและจริยธรรมเฉพาะสาขาอาชีพ ซึ่งในหลักการจะมีความคล้ายคลึงกันด้านความคิดและประเด็นปัญหา แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดของการกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในเรื่องต่างๆ

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุค
โลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างไรบ้าง วิทยาการและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญในปัจจุบันซึ่งมีการนำเอามาใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในการบริหารในภาคเอกชน และภาครัฐ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่นิยมแพร่หลายกันในปัจจุบัน คือ กลยุทธ์ของการร่วมมือกัน ในรูปแบบต่าง ๆ รีเอนจิเนียริง (Re-engineering) หรือการรื้อปรับระบบ และย้ำให้เห็นว่าการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) สามารถทำได้อย่างไร การบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การบริหารเชิงคุณภาพในยุคปัจจุบัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีและวิทยาการบริหาร ผู้บริหารหรือผู้จัดการในยุคโลกาภิวัตน์มีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการชี้หน้าหรือกำหนดทิศทางขององค์กรและในขณะเดียวกันผู้บริหารก็มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถภาพหลักภายในองค์กรขึ้นมา ซึ่งได้แก่ การลงทุนทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ถ้าปราศจากบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ไม่ว่า

จะมีกลยุทธ์หรือจัดการที่ตัวอย่างไรก็ตาม ก็ไม่มีประโยชน์อันใดและไม่สามารถก่อให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนถาวรได้

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ปัจจัยด้านเทคโนโลยีได้ก่อผลกระทบทำให้การดำรงชีวิตของมนุษย์ การที่กิจกรรมและการบริหารจัดการขององค์กรต่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ทำให้มนุษยชาติก้าวเข้าสู่ ยุคข่าวสารข้อมูล (Information Age) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ทำให้การผลิต การบริการ การดำเนินธุรกิจ และการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ แตกต่างจากที่ผ่านมา จากผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์กรต่างต้องปรับตัวครั้งใหญ่ การรื้อปรับระบบหรือยกเครื่ององค์กร (Re-engineering) กลายเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำและขาดไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรยังมີประสิทธิภาพตามทัน และเข้าได้กับเงื่อนไขใหม่ และสามารถอยู่รอดได้ โดยการทำธุรกิจหรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี โดยสร้างสิ่งมีคุณค่า ราคา และคุณภาพที่จะสู้กับการแข่งขันได้ในกระบวนการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงนี้ นักบริหารจะเป็นปัจจัยหลักสำคัญยิ่ง นอกจาก พื้นฐานด้านการบริหารจัดการแล้ว ยังต้องมี “วิสัยทัศน์” ที่สามารถมองได้กว้างและไกล เข้าใจและเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคใหม่นี้ได้ เพื่อจะได้นำมาใช้ประยุกต์ปฏิบัติใน องค์การให้ได้ประสิทธิภาพสอดคล้องกัน ในการนี้ความรู้ด้านการบริการ ในส่วนที่เป็นแนวคิดหลัก และวิธีการที่มีมาแต่เดิมได้เริ่มมีการส่งผ่านพร้อมกับมีการคิดค้น จัดแปลงและประยุกต์ เพื่อการนำมาใช้สู่เผชิญกับสภาพใหม่ของยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการแข่งขันด้วยประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์. (2542). **องค์การกับการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การตลาดยุคใหม่เข้าสู่สภาพการตลาดยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้การบริหารและการวางกลยุทธ์การตลาดต้องมีการประสานทั้งในทางลึกกับกว้างนั้น แท้จริงแล้วปัจจัยสาเหตุที่บังคับให้ต้องทำเช่นนั้นก็คือ ผลกระทบจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า “ไอ ที” (IT) นั่นเอง

ภายใต้โลกการสื่อสารที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าในโลกสมัยใหม่ การศึกษาการสื่อสารขององค์กรในขอบเขตที่กว้าง ตามความหมายของคำว่า “Corporate Communication” ที่ซึ่งรวมเอาการสื่อสารทั้ง 3 ประเภทไว้ด้วยกัน คือ การสื่อสารขององค์กร การสื่อสารการตลาด กับ การสื่อสารทางการจัดการเข้าไว้ด้วยกัน จึงย่อมเป็นวิธีที่สมบูรณกว่า มีการเปิดกว้างมากกว่า และเป็นวิธินุมนาการที่มีสิ่งท้าทายต่อการศึกษาและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ได้มากกว่า จุดประสงค์ของหนังสือ เน้นถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถนำเอา “จุดเด่นและภาพลักษณ์” ไปสู่ทุกฝ่ายในโลกการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งทำการ

วิเคราะห์ผสมผสานกับประสบการณ์ด้านการออกแบบระบบข้อมูลสำหรับการบริหาร การรื้อปรับระบบการทำงาน และการติดตามวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการตลาดยุคโลกาภิวัตน์มาผนวกด้วย

นฤทธิ ศรีวรรณ. (2538). เอกสารประกอบการสอน องค์การและการจัดการ. เพชรบุรี :

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏเพชรบุรี.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่อยู่รอบ ๆ องค์การ องค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้ถึงอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการตามธรรมชาติมากกว่าเป็นเรื่องผิดปกติ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นส่วนหนึ่งที่ผนวกเข้ากับกระบวนการอื่น ๆ ของระบบ และยังกล่าวถึงแนวความคิดในการจัดการยุคใหม่และการพัฒนาองค์การ การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน การพัฒนาการทำงานเป็นหมู่คณะในองค์การ การพัฒนาองค์การ ความแตกต่างของการพัฒนาองค์การระหว่างหน่วยงานเอกชนกับหน่วยงานราชการ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

นิวัต ไซดิวงษ์. (2544). เครื่องมือและแนวคิด ทางการบริหาร / จัดการเชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพฯ : รอยัลเฟรส แอน แพค จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การใช้วัฒนธรรมมาสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรของเรา โดยแนะนำให้รู้จักรูปแบบของแต่ละวัฒนธรรม และการค้นหารูปแบบวัฒนธรรมซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยม แนวปฏิบัติ ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรเป็นผลรวมของบุคคลในองค์กร โดยสะท้อนออกมาทางรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกมา ในรูปแบบของการบริหารแบบใหม่ ได้มีการเชื่อมโยงวัฒนธรรมกับวิสัยทัศน์ (Vison) ภารกิจขององค์กร (Missison) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective) สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ องค์กรมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรกับสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น เราจึงต้องยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองเพื่อที่จะดำรงอยู่ได้ด้วยศักยภาพทางการแข่งขัน อีกประการหนึ่งคือ การที่เราไปปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เพื่อที่จะนำเอาศักยภาพในที่มืออยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าถ้าเรามีการจัดระบบวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผสมผสาน และสอดคล้องกันกับทุกส่วนขององค์กร เราก็จะได้มาซึ่งองค์กรที่มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน

บุญทัน ดอกไธสง. (2535). การจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การพัฒนาการของการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ขององค์การ สาเหตุที่ทำให้เกิดองค์การที่ไม่เป็นทางการ อิทธิพลขององค์การที่ไม่เป็นทางการต่อองค์การที่เป็นทางการ อิทธิพลของบุคลิกภาพและสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีประเพณีนิยม ระบบราชการ และคุณภาพของรูปแบบปทัสถาน ความเป็นประชาธิปไตยในระบบราชการ หลักการบริหารหลักมนุษยสัมพันธ์ หลักทฤษฎีมีประเพณีนิยมใหม่ ทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ วิวัฒนาการพฤติกรรมมนุษย์ ระบบประสาท ต่อม อารมณ์ ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมมนุษย์ พฤติกรรมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ แนวทางศึกษาหรือกรอบทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ การวางแผนองค์การ กระบวนการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม การตัดสินใจเชิงคุณภาพและประมาณ กลุ่มสร้างสรรค์ เทคนิคในการสร้างความคิด สร้างสรรค์ การฝึกอบรมกับการพัฒนา การบรรลุความสำเร็จในการบริหารโดยใช้ยุทธวิธีเชิงระบบการพัฒนาองค์การ กลยุทธ์การบริหารเพื่อความสำเร็จ อิทธิพลหล่อหลอมมนุษย์ในองค์การ นักบริหารจำเป็นต้องเข้าใจแกนกลางของมนุษย์เพื่อที่จะสร้างศักยภาพของมนุษย์

พระธรรมปิฎก. (2542). ธรรมกับไทย ในสถานการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไทย ปัจจุบันว่าการแก้ปัญหานั้นจะต้องรู้เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา ปัญหาของสังคมไทยเกิดจากการที่คนไทยขาดจุดหมายรวมหรือขาดอุดมการณ์ของชาติ ที่จะทำให้ทุกคนมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ที่จะกระทำการใดๆ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เหตุปัจจัยอีกอย่างหนึ่งก็คือ คุณภาพของคนที่ยังหวังพึ่งอำนาจดลบันดาลจากภายนอกและมีค่านิยมเสปบริโภค คุณภาพของคนจะเกิดขึ้นได้เพราะการศึกษา การศึกษาจะต้องพัฒนาคนให้มีความเข้มแข็งทางจิตใจและปัญญา เพื่อจะได้เป็นคนที่มีความพยายามทำอะไรให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง และใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา นอกจากนี้การศึกษาจะต้องพัฒนาคนไทย ให้เป็นผู้ที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ และสู้สิ่งยาก

รุ่ง แก้วแดง. (2540). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2. กรุงเทพฯ : มติชน.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การสร้างเจตคติที่ดี เสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำรีเอ็นจิเนียริง สร้างแรงจูงใจ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของข้าราชการอย่างเป็นขั้นตอน พยายามให้ระดับกองมีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้เจตคติที่ดีต่อการทำรีเอ็นจิเนียริงและความตั้งใจที่จะทำอย่างจริงจังเกิดขึ้นจากจิตสำนึกของข้าราชการเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับให้ทำ เมื่อ

ทุกคนรู้จักคิด รู้จักทำ ก็จะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและฝังรากลึกในระบบราชการ ไม่ว่าผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงหรือลักษณะงานจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนเชื่อมั่นว่าจะไม่เปลี่ยนแปลงคือ ข้าราชการที่รีเอนจิเนียริ่งแล้วจะรู้จักคิดทบทวน (Rethink) และออกแบบ (Redesign) การทำงานใหม่ เปลี่ยนจากค่านิยมและความเชื่อเดิม ๆ ที่ว่าระบบราชการ “ขาดคน ขาดเงิน ติดขัดที่ระเบียบ ทำไม่ได้” เป็น “ระบบราชการทำได้ ไม่ยาก และประสบความสำเร็จได้” ปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงของการทำรีเอนจิเนียริ่งระบบราชการไทยนั้น อยู่ที่เจตคติและความเชื่อของข้าราชการ มากกว่าที่มักอ้างกันในเรื่องของระเบียบ ซึ่งระเบียบของทางราชการ นั้นไม่ใช่ปัญหาเสมอไป แต่อาจเป็นเหตุผลที่ใช้อ้างเพื่อปฏิเสธในการที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำรีเอนจิเนียริ่งระบบราชการมากกว่า

วรรณภา แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ระเบียบ
ทองการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วัฒนธรรม คือ สิ่งประกอบกันขึ้นของค่านิยม (value) ความเชื่อ (belief) ความเข้าใจ (understanding) และวิถีทางความนึกคิด (ways of thinking) ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรหนึ่ง ๆ และได้ถูกสอนหรือถ่ายทอดสืบต่อไปยังสมาชิกใหม่ให้รับเอาไปถือปฏิบัติ วัฒนธรรมได้ถูกดำเนินการอยู่ตลอดเวลาโดยไม่เป็นที่สังเกต ถ้าหากเพียงแต่ว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรพยายามที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่หรือวิถีทางที่แตกต่างไปจากการดำเนินงานปกติจากที่เคยเป็นมาของสมาชิกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากแนวทางใหม่นี้ เป็นการต่อต้านบรรทัดฐานและค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมในระดับพื้นฐานดั้งเดิมขององค์กรแล้ว เมื่อนั้นการเผชิญหน้าระหว่างแนวทางในการดำเนินงานใหม่ดังกล่าวกับพลังแห่งวัฒนธรรมองค์กรเดิมก็จะเกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นพลังในการผลักดันเบื้องหลังของกิจการที่บรรลุความสำเร็จหลายแห่ง วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะสะท้อนถึงการนำเอาวัฒนธรรมมาใช้และสามารถส่งผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

วรรณพร ไกรเลิศ. (2544). องค์การกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์ พริน แอนด์
แพ็ค จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การดึงพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมกับ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ คือ การเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความรู้ ประสบการณ์และการสร้างแรงจูงใจภายในของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทำให้พวกเขากลายเป็นสมาชิกทีมที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่ยังประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในแบบที่จับต้องมองเห็นได้และไม่ได้ นอกจากนี้พวกเขา (พนักงาน) ยังได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับสำนึกของความ เป็นเจ้าของ มีความตื่นตัว และภาคภูมิใจในงานที่ทำด้วยผู้บริหาร (หรือผู้จัดการ) จะกลาย

เป็นผู้นำทีมที่คอยอำนวยความสะดวกแก่การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม ทำให้พวกเขาสามารถค้นหาผลลัพธ์ที่บรรลุได้ง่ายกว่าในวัฒนธรรมองค์กรที่เต็มไปด้วยสายการบังคับบัญชาอย่างมาก และทำให้พวกเขาสามารถพัฒนาสำนักใหม่ๆ เกี่ยวกับความภูมิใจที่เกิดจากการพัฒนาทีมงาน ที่ต่างก็ได้รับมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบที่ประสบความสำเร็จมากกว่าที่ใคร ๆ คิดว่าจะเป็นไปได้

แต่ปัญหาที่คนส่วนใหญ่ต้องประสบก็คือ การพูดถึงเรื่องการกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่พนักงานอาจง่ายกว่าการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการกระทำดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมองค์กร ที่มีสายการบังคับบัญชาสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่พนักงานในระดับต่างๆ นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ต้องใช้ความพยายามมากกว่าคำพูด การที่เราจะล้มเลิกสมมุติฐาน พฤติกรรม และระบบ (นโยบายและระเบียบปฏิบัติ) ที่เคยทำงานได้ดีในวัฒนธรรมองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชา และแทนที่ด้วยสมมุติฐาน พฤติกรรม และระบบที่สนับสนุนและคาดหวังว่าจะต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบนั้นเป็นภารกิจที่ยากมาก แต่ก็สามารถทำได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2538). **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การพัฒนาหัวหน้างานเกี่ยวกับ ทักษะทางการบริหารที่เน้นด้านการควบคุมดูแลและสังเกตติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทฤษฎีทางวิชาการ และภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์ และกล่าวถึงองค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จ (มีกำไรและเติบโต) นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีสายตาที่กว้างไกลและยอมรับว่า “หัวหน้างาน” เป็นส่วนหนึ่งในทีมการบริหารและตระหนักถึงความสำคัญยิ่งของหัวหน้างานเป็นอย่างดี เพราะหัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับแรกสุด ที่อยู่ในฐานะที่มองเห็นปัญหายิ่งในกระบวนการผลิต ได้ชัดเจนมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป เขาสามารถจัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ก่อนจะลุกลามเป็นปัญหาใหญ่สร้างความเสียหายมากมายต่อไปได้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). **ผลิตภาพยุค 2000**. กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย จะเริ่มต้นด้วยการใช้ “รายการตรวจสอบ” เกี่ยวกับการจัดเก็บและขนย้ายวัสดุสิ่งของอย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบและจัดบริเวณที่ทำงานใหม่ การใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัย การควบคุมสารเคมีอันตรายหรือวัตถุอันตราย การปรับปรุงแสงสว่าง การเพิ่มสวัสดิการ การปรับปรุงอาคารสถานที่ การจัดรูปแบบของงานใหม่ การปรับปรุงงานจนเกิดผลสำเร็จ เพื่อวินิจฉัยถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวทางที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และที่

สำคัญ พนักงานก็ต้องรักที่จะเรียนรู้ด้วย องค์การจึงต้องสร้างบรรยากาศแห่ง “การเรียนรู้” และ “ความไว้วางใจกัน” อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การให้มากที่สุด

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.

กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารในสังคมหรือองค์การไทย มีความยุ่งยากมากกว่าการบริหารในสังคมหรือองค์การทางตะวันตก เนื่องจากสังคมหรือองค์การทางตะวันตกสามารถใช้หลักการทางทฤษฎีได้ตรงตามคุณลักษณะของคนในสังคมหรือองค์การตามทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ได้ดี เพราะคนของเขามีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับหลักการบริหารที่พึงประสงค์นั้น (การมุ่งใจความต้องการระดับสูง ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมุ่งคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และการทำงานเป็นกลุ่ม) แต่กับสังคมหรือองค์การไทย เรามีคนส่วนใหญ่ที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมกับหลักการบริหารที่พึงประสงค์นั้น หากใช้หลักการบริหาร ในอีกรูปแบบหนึ่งให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของคนตามทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (การมุ่งใจความต้องการระดับต่ำ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมหรือมุ่งงาน การติดต่อสื่อสารทางเดียว และทำงานเป็นปัจเจกบุคคล) คงมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะไปในทิศทางที่พึงประสงค์กันได้น้อย อย่างไรก็ตาม เมื่อนำหลักการบริหารที่พึงประสงค์มาใช้ไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในสังคมหรือองค์การแล้ว ย่อมเกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากยังมีความสับสนระบบความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งตัวผู้บริหารเองและผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารพึงมีความอดทนและใช้ความพยายามอย่างมากต่อไป

ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย. (2538). ยกเครื่องเรื่องการบริหาร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยจะต้องดำเนินการและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใน สิ่งต่อไปนี้ เป็นผู้นำอย่างไรให้ประทับใจลูกค้า วิธีสร้างภาพพจน์ ลดคู่แข่ง การบริการลูกค้า และการนับถือตนเอง การปรับปรุงกระบวนการในการแก้ปัญหา กลยุทธ์การมุ่งใจ และเจรจาต่อรอง การบริหารคุณภาพกับการให้บริการ กลยุทธ์ในการรับมือสถานการณ์คับขัน การสื่อความ การทำงานเป็นทีม การสรรหาและคัดเลือกบุคคล บริหารอย่างไรให้ได้งาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ลูกค้าภายในองค์การ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง การบริหารเวลา การบริหารงานภายใต้ความกดดัน

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. (2542). การปรับเปลี่ยนองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง องค์กรจะอยู่ไม่ได้ องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนในเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีการจัดการ มีการบริหารงานอันดีเยี่ยม (Best Practice Company) เพื่อที่จะนำบริษัทไปสู่ความเป็นผู้นำตลาดในสินค้าหรือบริการนั้นๆ

การปรับเปลี่ยนองค์กรที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาองค์กร (Organization Development) แต่เป็นการปรับเปลี่ยน (Transformation) องค์กรประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกันทุกเรื่อง ทั้งทางด้าน Hardware และ Software เพื่อผสมผสาน (Integration) กัน เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

หนังสือเล่มนี้ การปรับเปลี่ยนองค์กร หรือ Corporate Transformation ได้นำเสนอเรื่องและแนวทางทั้งทางภาคหลักการและภาคปฏิบัติที่จะนำไปใช้ได้กับการปรับเปลี่ยน (Transformation) องค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในระบบงานต่าง ๆ เพื่อนำบริษัทไปสู่ องค์กรที่มีการบริหารและการจัดการอันดีเยี่ยม (Best Practice Company) ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์กรและการจัดการ. ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ :

ธีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การพัฒนาผู้จัดการเป็นการที่ผู้จัดการหวังความก้าวหน้าที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการที่มีประสิทธิผล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นโปรแกรมการพัฒนา การพัฒนาองค์กร (OD) เป็นระบบของการผสมผสาน และการวางแผนที่จะทำให้องค์กรทั้งหมดมีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้จัดการจะประสบความสำเร็จด้วยการพัฒนา และการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ สาเหตุของความขัดแย้งมีมากมาย แนวทางการแก้ไขความขัดแย้ง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ การเพิกเฉย การใช้กำลังบังคับ และการประนีประนอม ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และแก้ไขปัญหาอาจใช้บุคคลในระดับที่สูงกว่า และวิธีอื่น ๆ ที่แก้ไขความขัดแย้งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ด้วยการประสานวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกัน และเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ที่ต้องอธิบายให้ชัดเจน สำหรับกระบวนการในการพัฒนาองค์กรจะประกอบด้วย การยอมรับปัญหาการวินิจฉัย องค์กร การให้ข้อมูลย้อนกลับขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในองค์กร และการวัดประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการพัฒนาองค์กรมีมากมาย เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). การบริหารเชิงกลยุทธ์. ฉบับมาตรฐาน กรุงเทพฯ :

ธีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญสองอย่างของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ ภาวะการเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ ภาวะการเป็นผู้นำมีกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันอยู่สามกิจกรรม คือ (1) การกำหนดทิศทางองค์การ (2) การออกแบบองค์การ (3) การปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศและพฤติกรรมที่มีคุณธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคลากรของบริษัทโครงสร้างองค์การ และระบบควบคุมที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางพฤติกรรม องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะมีค่านิยมหลัก เช่น เน้นเรื่องการบริหารคุณภาพผลิตภัณฑ์ การค้นคิดสิ่งใหม่ ความรวดเร็ว และการมีประสิทธิภาพ ค่านิยมหลักเหล่านี้ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมที่โดดเด่นซึ่งมีอิทธิพลต่อแง่มุมทั้งหมดของกิจกรรมขององค์การ ผู้นำต้องมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นพฤติกรรมทางคุณธรรม ผู้นำจำเป็นที่จะต้องวางแนวทางไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์ทางคุณธรรมขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). องค์การและการจัดการ. ฉบับสมบูรณ์ กรุงเทพฯ :

ไดมอนด์ อิน บิวสิเนส เวลด์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การจัดการหลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติ วิวัฒนาการของแนวคิดในการจัดการและรูปแบบของการวิเคราะห์ การจัดการสภาพแวดล้อมขององค์การ การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความรับผิดชอบด้านสังคม และจริยธรรมพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการออกแบบองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การและนวัตกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ การจัดการเกี่ยวกับ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์การ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งโดยการทำเรื่องราวให้กระจ่างขึ้น การสร้างความมั่นใจโดยทำความเข้าใจในการจัดองค์การการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม สถานการณ์ในการจัดการองค์การระบบและกระบวนการ จัดทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มในองค์กร หลักพื้นฐานของกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการและการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงานขององค์การในยุคปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำเอ็นจีเนียริง

สงกรานต์ จิตสุทธิภากร. (2538). เหนือการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด

(มหาชน).

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารทั่วไปที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ เช่น การคำนึงถึงประสิทธิภาพ วิธีการแก้ปัญหา การบำรุงรักษา และการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด และ

ทำไมหลักการบริหารเหล่านี้จึงต้องมีการนำมาคิดเสียใหม่ แม้ว่าวิธีเหล่านี้อาจใช้ได้ดีในอดีต แต่มันใช้ไม่ได้ผลแล้ว สำหรับโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง แนวโน้มการบริหารแนวใหม่ ๆ ที่กำลังได้รับความนิยม เช่น การลดต้นทุน การกระจายความเสี่ยง การปรับปรุงคุณภาพ การบริการลูกค้า การเติบโตแบบซื้อกิจการ และอื่น ๆ บางแบบก็ดีมาก แต่อาจมีแง่ไม่ดีได้เหมือนกัน เช่น เรื่องปรับปรุงคุณภาพโดยไม่ได้คำนึงว่าทำเพื่อใคร และทำเพื่ออะไร ความแตกต่างระหว่างการแข่งขันแบบเดิมและแบบใหม่ วงจรธุรกิจสามประเภท และธรรมชาติของการ “รวมคุณค่า” และแง่มุมต่างๆ ของคุณค่าทั้งหมด การเรียนรู้เรื่อง “โรงงานผลิตคุณค่า” การออกแบบแนวความคิดใหม่ๆ และการค้นคว้าและพัฒนาหาแนวความคิดรวมไปถึงธรรมชาติของการจงใจสร้างความคิดสร้างสรรค์

สงวน ช้างฉัตร. (2541). **พฤติกรรมองค์การ**. ลพบุรี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง องค์การเป็นระบบเปิดและจะต้องมีวิถีชีวิตของมันเองมีการปรับปรุงตัวเอง เพื่อให้สามารถอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตเกี่ยวข้องกับสมาชิกองค์การ ซึ่งจะสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่สมาชิกใหม่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน และช่วยผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายการศึกษา วัฒนธรรมขององค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหาร/ผู้จัดการจะต้องระบุ วัฒนธรรมขององค์การ เสริมสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่ง โดยอาศัยค่านิยมซึ่งเป็นแก่นของวัฒนธรรมช่วยกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ดำเนินการถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่พนักงานหรือคนกลุ่มใหม่ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้พนักงานผูกมัดตนเองกับการปฏิบัติงาน ประารถา เต็มใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการปฏิบัติงานสูง และช่วยให้องค์การสามารถรักษา (Retain) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ทำประโยชน์ให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รัสโยกฤษฎ์. (2541). **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สำนักสวัสดิการ ก.พ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ โดยมุ่งถึงความเจริญเติบโตขององค์การเป็นส่วนรวมและแก้ปัญหาขององค์การทุกส่วนพร้อมกัน มิใช่แก้ปัญหาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งตามแนวความคิดในแบบเดิม ซึ่งอาจพิจารณาแต่เพียงโครงสร้างขององค์การหรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพราะในที่สุดได้พบว่าการแก้ปัญหาในบางส่วนเช่นนี้ ไม่สามารถจัดปัญหาขององค์การให้หมดไปได้ การวางแผนที่สลับซับซ้อนในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเสรี มีความรู้สึก

ต่อกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และมีความผูกพันต่อการสร้างพลังกลุ่มของหน่วยงาน ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บังคับให้จำเป็นต้องพัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอดในลักษณะเจริญก้าวหน้าต่อไป

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบ

การณ์. กรุงเทพฯ : ปี.เจ. เพลท โปรเซสเซอร์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง นักวิชาการในสาขาวิชา ทฤษฎีองค์การและการจัดการ ในอดีตได้ทำการศึกษาวิจัยองค์การมาแล้วในหลายแง่มุม อาทิ ในแง่โครงสร้าง การเมืองในองค์การ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานแบบต่าง ๆ เช่น กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น วัฒนธรรมในองค์การเป็นการศึกษาองค์การในอีกแง่มุมหนึ่ง ที่มีมุมมององค์การในแง่วัฒนธรรม กล่าวคือแนวการศึกษานี้เห็นว่า องค์การเป็นชุมชนเล็ก ๆ ที่มีค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียม และบรรทัดฐานทำหน้าที่ยึดโยงสมาชิกองค์การเข้าด้วยกัน เทียบกับแนวการศึกษาองค์การในอดีตที่ใช้เป้าหมาย นโยบาย กฎระเบียบ และโครงสร้างองค์การยึดโยงสมาชิกยึดถือร่วมกันนั้น จะค่อย ๆ พัฒนาขึ้นอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัวจากการที่พวกเขาได้ทำงานร่วมกันมานานพอสมควร ค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียม และบรรทัดฐานดังกล่าว จะถูกถ่ายทอดให้แก่สมาชิกองค์การรุ่นใหม่โดยพึ่งพาสัญลักษณ์ต่าง ๆ เป็นสื่อ เช่น เรื่องเล่า พิธีกรรม งานฉลอง ดำเนินการก่อตั้งหน่วยงาน เป็นต้น กฎระเบียบจะถูกถ่ายทอดผ่านคู่มือพนักงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม ฯลฯ การศึกษาองค์การโดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมช่วยเผยให้เห็นพฤติกรรมในหน่วยงานหลายแง่มุม ที่ถูกมองข้ามจากแนวการศึกษาองค์การในอดีต อาทิเช่น ช่วยให้เราเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์การ เรื่องเล่า พิธีกรรม ว่าเป็นมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ และถ่ายทอดวัฒนธรรมในองค์การ นอกจากนั้นแนวคิดนี้ยังช่วยให้เราตระหนักว่า พฤติกรรมหลายอย่างในองค์การ เช่น การออกแบบโครงสร้าง ความเป็นผู้นำ นอกจากเป็นเรื่องทางเทคนิคการบริหารแล้ว ยังมีความหมายทางวัฒนธรรมแฝงอยู่ด้วย

สุนันทา เลาหันันท์. (2541). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ดี.ดี.

บุ๊คสโตร์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง หลักการบริหารงานเชิงพฤติกรรมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์กับการพัฒนาองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง แนวคิดของการพัฒนาองค์การ สภาพการณ์ในองค์การที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนา

องค์การกับการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ องค์ประกอบและกระบวนการพัฒนาองค์การ การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ เทคนิคการพัฒนาองค์การ การสร้างทีมงาน หลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ เจาะลึกต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ปัญหาของการพัฒนาองค์การ การเปลี่ยนแปลงในแนวความคิดของการพัฒนาองค์การ

สุนันทา วัฒนาคทอง. (2542). *เทคนิคการจัดการคนในองค์การ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง จะพัฒนาทีมงานให้มีการปฏิบัติงานสูงสุดได้อย่างไร คุณจะได้เรียนรู้ไม่เพียงแต่เรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนา แต่ยังรวมถึงเรื่อง การทำให้การฝึกอบรมได้ประโยชน์มากที่สุดด้วย การเลือกสรรสมาชิกทีมงาน พิจารณาประเด็นสำคัญในการเลือกสรรสมาชิกทีมงานที่ไม่เพียงสามารถทำงานได้ แต่ยังเข้าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้ดีด้วย “การจูงใจทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานสูงสุด” มุ่งความสนใจที่วิธีการจูงใจสมาชิกทีมงาน เนื้อหาในตอนนี้อย่างครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับเงิน (เป็นสิ่งที่จูงใจได้จริงหรือไม่) โครงการหล่อใจด้วยคำจ้าง โครงการให้การยอมรับที่ได้ผล การจูงใจบุคคลเมื่อมีโอกาสก้าวหน้าและเรื่องเกี่ยวกับ “การมอบอำนาจ” การรับมือกับปัญหาของพนักงานระหว่างการทำงาน ครอบคลุมปัญหาที่ผู้นำเผชิญในการทำงานวันต่อวัน รวมทั้งการจัดการกับการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ความเครียดและอาการหมดไฟ บุคคลที่อ่อนไหวเกินควร และการติดสุราและยา คุณจะได้เรียนรู้วิธีการให้คำปรึกษาพนักงาน และเรียนรู้ว่าเมื่อใดที่ควรให้พวกเขาได้รับความช่วยเหลือจากนักจิตวิทยา เนื้อหาในตอนนี้อย่างได้กล่าวถึงวิธีบริหารบุคคลที่ไม่ได้ทำงานในสถานที่ทำงาน เช่น พนักงานที่ทำงานผ่านสายโทรศัพท์และผู้รับช่วงงาน รวมทั้งวิธีทำงานกับทีมงานแบบนำตนเอง

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2535). *คิด...เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เอส - เอ็น การพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมแห่งองค์การ และที่สำคัญนั่นคือ ความต้องการที่จะชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มิวัฏจักร เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ ความยึดมั่นร่วมกันในองค์การเป็นสิ่งที่เปี่ยมคุณค่า แต่ความหลงและการติดยึดมั่นให้โทษ วัฒนธรรมองค์การนั้นก็เหมือนทุกสรรพสิ่งในโลกที่มีทั้งคุณและโทษขึ้นอยู่กับผู้ใช้และเจตนาแห่งการใช้วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและมีความแข็งแกร่งจะสามารถสร้างพลังที่ทรงอำนาจแก่องค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การซึ่งบิดเบือนหรือขาดความเหมาะสมอาจนำไปสู่ความหายนะแห่งองค์การได้เช่นกัน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และสมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2540). **พลิกกลยุทธ์พิชิตการแข่งขัน.**

กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง แนวความคิดในเรื่องการบริหารการจัดการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม นอกเหนือจากการสร้างกรอบในการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารการจัดการอย่างมีระบบและลักษณะเป็นโครงสร้างแล้ว ยังได้เสนอกระบวนทัศน์ในการจัดการ (Management Paradigm) ที่สอดคล้องกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมสารสนเทศ (Information Society)

กรอบในการวิเคราะห์ในหนังสือเล่มนี้ก็คือ การกำหนดแนวทางในการบริหารออกเป็น 3 แนวทาง แนวทางแรกก็คือ แนวทางในการบริการที่เน้นประสิทธิภาพอันนำไปสู่การปรับโครงสร้างทั้งภายใน (Internal Restructuring) และภายนอก (Reengineering) อันเป็นแนวทางในการบริหารที่เน้นประสิทธิผล (Effectiveness) บนกรอบของการมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐาน

แนวความคิดทั้งสองประการของผู้เขียนว่ากันไปแล้วก็คือ แนวทางการบริหารที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจากในอดีตมาสู่ปัจจุบันอันเป็นกระบวนทัศน์ในการบริหาร (Management Paradigm) ที่พัฒนาจากกรอบที่เน้น “การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ”

สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2542). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ.**

นครราชสีมา : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความคิดหรือทฤษฎีได้รับการพัฒนามาตามลำดับตามสภาพของสังคมที่เปลี่ยนไป ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมเน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มุ่งถึงผลงานโดยไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มีชื่อเสียงมาก คือ ทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ ซึ่งปัจจุบันก็ยังมีการนำมาใช้กันอยู่ ต่อมาเป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เน้นทางด้านจิตวิทยา คำนึงถึงบุคคลและกลุ่มงานเพิ่มเข้าไป ทั้งนี้เป็นผลจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ทอร์น ซึ่งนำโดย เอลตัน เมโย ต่อมาในปัจจุบันทฤษฎีองค์การจะมององค์การในรูปของระบบ ถือว่าองค์การเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผล ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมโดยนำเอาศาสตร์หลาย ๆ สาขา รวมทั้งพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ในการจัดการองค์การ และมีความเชื่อว่า องค์การเหมือนสิ่งมีชีวิตย่อมเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นครั้งคราว และต้องมีการพัฒนา เพื่อให้องค์การเติบโตและคงอยู่ตลอดไป

อนุกรรมการฯ-ศาสนา และวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ. (2538). **การวัฒนธรรมศึกษา กระบวนการบริหารและจัดการวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ภาพรวมของวัฒนธรรมนั้น คือจิตวิญญาณที่คนไทย เราสำแดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

1. การดำรงชีวิตที่เป็นไทย แต่ยืนยันไม่ได้ว่าเอกลักษณ์แห่งการดำรงชีวิตที่ แท้จริงเป็นอย่างไร

2. การจัดระบบสังคม การเมือง การปกครอง และเศรษฐกิจที่พยายามก้าว กระโดดจากกสิกรรมเป็นอุตสาหกรรม จากราชาธิปไตยเป็นประชาธิปไตย จากวิถีชีวิตไทยไป เป็นวิถีชีวิตสากล

3. ส่วนศีลธรรม / จริยธรรม ซึ่งเป็นหัวใจในการหลอมคนให้เป็นไทยโดยมี ศาสนาพุทธ อิสลาม คริสต์ ฮินดู ซิกข์ และอิทธิพลปราชญ์เป็นรากฐานแรกเริ่ม ต่อมานำ เอารูปแบบวัฒนธรรมตะวันตกซึ่งเชื่อว่าเป็นพวกทันสมัย เข้ามาแทนที่รูปแบบเอกลักษณ์ของ ศีลธรรม จริยธรรมดั้งเดิม

4. งานศิลปะและสุนทรียศาสตร์ คนไทยในอดีตเคยสำแดงออกในรูปแบบ ศิลปะของตนเอง กลับถูกเพิกเฉยละเลยมองข้ามเพราะคิดกันว่า เป็นของภายนอก จน ภาพลักษณ์ของประเทศไม่ว่ารูปแบบหน้าตาทางสถาปัตยกรรม การตกแต่งบ้านเรือน ไม้ดอกไม้ประดับ ตลอดจนการสรรค์สร้างเสียงดนตรี การขับขานเพลงพื้นเมืองที่กลมกลืน และมีจิต วิญญาณ ศีลธรรม จริยธรรม เสื่อมความนิยมไป และนำเอาศิลปะที่เป็นแบบวัฒนธรรมตะวันตกของยุโรป-อเมริกาเข้ามาแทนที่ เมืองจึงดังด้วยเสียงที่เป็นมลพิษมากกว่าดนตรี ของชาติ

5. ภาษาประจำชาติ ภาษาประจำถิ่น ของคนเผ่าต่าง ๆ ที่รวมตัวเป็นสังคม ไทยที่หลากหลายงดงามเหมือนสีสนของไม้ดอกไม้ประดับที่ให้ความงามแก่ผู้พบเห็น ก็ลดน้อย ถอยลง คนไทยทั่วไปเรียน และพูดในลีลาภาษาของคนต่างชาติซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือในการสื่อสารสากลมากขึ้น ฯลฯ

ทั้งหมดนี้มีแนวโน้มว่าภาพรวมของวัฒนธรรมของตนเอง ก็ทำท่าว่าจะตกต่ำ ลงทีละเล็กละน้อยทีละเรื่องตามลำดับ ถ้าแนวโน้มเป็นเช่นนี้ในอนาคตไทยจะต้องสูญเสีย เอกลักษณ์ของสังคมไปแน่นอน และค่อนข้างรวดเร็วกว่าการเสื่อมสลายของยุคสมัยของ วัฒนธรรมในอดีต

อาลิสา มุทธาประพุกทิ. (2538). **เงื่อนไข 12 ประการแห่งการเป็นผู้นำทางธุรกิจของ ญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : รุ่งแสง.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมของบริษัทที่มีแต่ความอ่อนโยน อ่อนน้อมเห็นใจ

แม้จะมีข้อดีที่ว่า คนในบริษัทสามัคคีปรองดองกันดี แต่พนักงานกลับสร้างนิสัยที่ “ชอบพึ่งพาอาศัยกัน” ขึ้นโดยไม่รู้ตัว บรรยากาศภายในกิจการนั้นจึงดูเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นในการแข่งขันกันสร้างผลงานดี ๆ ซึ่งเป็นข้อเสียที่นักกลัวเพราะจะส่งผลโดยตรงกับการก้าวหน้าของกิจการ แต่ในทางตรงกันข้าม สำหรับกิจการที่มีวัฒนธรรมของบริษัท ซึ่งเต็มไปด้วยอิสระเสรี ไม่มีการปกครองหรือจำกัดให้ต้องอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้น เมื่อมองเป็นจุด ๆ ไปจะเห็นว่า แต่ละส่วนแต่ละฝ่ายจะทำงานอย่างขะมักเขม้นไม่มีใครยอมด้อยกว่าใคร แต่หากมองโดยรวมกลับพบว่า ความกลมเกลียวเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกันนั้นมีน้อยเต็มที พนักงานจะกระจัดกระจาย แยกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แล้วแข่งขันกันเอง มองผลประโยชน์ของกลุ่มย่อยที่ ตัวเองสังกัดอยู่มากกว่าผลประโยชน์โดยรวมของกิจการ หรืออาจจะไม่สนใจอะไรอย่างอื่นเลยนอกจากผลประโยชน์ของพวกเขาเท่านั้น แต่ละฝ่ายจึงแก่งแย่งกันทำให้ผลประโยชน์โดยรวมที่กิจการควรจะได้รับนั้นถดถอยลงจนน้อยลงไป

แต่เนื่องจากสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ไม่อาจจะมองเห็นได้เป็นรูปร่างอย่างชัดเจน หรือจะแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขหรือกราฟก็ได้ “วัฒนธรรมของบริษัท” จึงมักจะกลายเป็นองค์ประกอบสู่ความสำเร็จที่ถูกมองข้ามไปอย่างน่าเสียดาย

และที่ยิ่งน่ากลัวไปกว่านั้นก็คือ ด้วยความที่มีลักษณะเหมือนเช่นอากาศและน้ำที่ยกย้ายถ่ายเทได้เช่นนี้ “วัฒนธรรมของบริษัท” จึงส่งผลกระทบกับการบริหารกิจการได้อย่างใหญ่หลวงทั้งในแง่บวกและแง่ลบอยู่ตลอดเวลา พนักงานในบริษัทต่างก็ได้รับผลกระทบและถูกโน้มน้าวความคิดความอ่านให้โอนเอนไปตามวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้อย่างไม่รู้ตัว

ตอนที่ 2 วารสาร

กิ่งแก้ว เทพยปฏิพทน. (2543, กันยายน). “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” **Business.COM**. 12(139) : 71 – 74.

บทความนี้กล่าวถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (external factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลักคือ องค์กรประกอบทางด้านการตลาดและฐานลูกค้า (Markets & Customers) และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products & Services)

2. ปัจจัยภายใน (internal factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลักคือ นโยบายขององค์กรและกระบวนการทำงาน (policies and business processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร โครงสร้างขององค์กร (organization structure) การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (new technology) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่สามารถที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้หากปราศจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์กร (People and culture)

งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับ

- ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญคือ

- 1) เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง (setting direction)
- 2) เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3) ให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง

- การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (change vision) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- กิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ การออกแบบองค์กร (organization design) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ย่อมมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร ผลกระทบต่องาน และผลกระทบต่อคนที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

- การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ

- กิจกรรมหลักอีกประการหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ในกระบวนการทำงานของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (communications)

กิตติ บุญนาค. (2538, สิงหาคม). “วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่,” **Business Computer Magazine**. 7(78) : 82 – 85.

บทความนี้กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินความคิดเห็นจากสาธารณชนภายนอกให้ลูกค้าและเจ้าหน้าที่ประเมินว่า องค์กรของเรามีจุดอ่อนอย่างไรบ้างเรื่องใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงภายนอกต่าง ๆ
2. ประเมินความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอก ต่อองค์กร ให้บุคลากรภายใน องค์กรประเมินว่า องค์กรของเรานั้นมีจุดอ่อนอะไรที่ควรได้รับการพัฒนาบ้าง และผู้บริหาร ระดับสูงต้องยอมรับให้ตัวเองเป็นผู้ถูกประเมินด้วยเพื่อให้ได้ภาพสะท้อนที่ชัดเจน
3. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์และพัฒนางานองค์กร เข้ามาบรรยายภายในองค์กร
4. จัดให้มีการสัมมนาระดมความคิดว่า วัฒนธรรมใหม่ขององค์กรของเราควรเป็นอย่างไร
5. ให้มีการระดมความคิดเช่นเดียวกับข้อ 4 แต่ให้เน้นวิธีการต่าง ๆ ที่จะเดินไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่พึงประสงค์
6. เชิญผู้เชี่ยวชาญให้มาตั้งข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมใหม่และวิธีการที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมใหม่นั้นเหมาะสมหรือไม่ควรปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงอะไรหรือไม่
7. จัดให้มีการลงนามในเชิงสัญญาประชาคมร่วมกันทั้งองค์กรว่า ต่อแต่นี้ไป องค์กรของเราจะเริ่มต้นชีวิตแห่งวัฒนธรรมใหม่ที่ดีงาม ขอให้ทุกคนร่วมมือปฏิบัติอย่างแท้จริง
8. หมั่นทบทวน ปรับปรุง พัฒนาจุดบกพร่องต่าง ๆ ในระหว่างการสร้าง วัฒนธรรมใหม่อยู่เสมอ ไม่ย่อท้อเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ได้

วัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขได้ เป็นเพียงแต่ว่า เราจะต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่า วัฒนธรรมเก่ามันฝังรากลึกมานาน การจะปรับปรุงแก้ไขจำเป็นที่จะต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงต้องถามตัวเองอย่างแท้จริงว่า พร้อมไหมกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพราะผู้บริหารระดับสูงคงจะต้องปรับปรุงตัวเองอีกมีใช้น้อย แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าเราไม่หนีความจริง เราย่อมที่จะมีโอกาสพัฒนาความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ในที่สุด

กิตติมา จันทรสม. (2543). “การสร้างและพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน...ไปสู่...อนาคต,”

วารสารการบริหารและพัฒนาบุคคล มข. 3(6) : 20 – 24.

บทความนี้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงแรงกดดันจากภาวะคุกคามต่าง ๆ ทำให้ เทคนิคการทำงานที่เคยปฏิบัติมาในอดีตจะนำมาใช้ไม่ได้ในสภาพปัจจุบัน และโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในอนาคตหากมองดูแล้ว ภาวะคุกคาม หลายสิ่งหลายอย่างทั้งภายนอกและภายในประเทศ ที่มากระทบต่อสไตส์การทำงานที่ส่งผลผลักดันให้ทุกคนต้องปรับเปลี่ยน ได้แก่

1. โลกาภิวัตน์ เป็นสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจกับการแข่งขัน การแข่งขันหลายรูปแบบแตกต่างกันที่ส่งผลให้ต้องแข่ง ปรับเปลี่ยนตนเอง ปรับเปลี่ยนประเทศให้สามารถก้าวตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

2. การปฏิรูประบบราชการ โดยมุ่งแผนการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐให้ครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ

ด้านที่ 2 แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์

ด้านที่ 3 แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล

ด้านที่ 4 แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย

ด้านที่ 5 แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และค่านิยม

3. แนวโน้มคนไทยจะมีระบบการศึกษาสูงขึ้นตาม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติเกี่ยวกับสิทธิ และเสรีภาพของบุคคล ที่ระบุให้บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพไม่น้อยกว่า 12 ปี

4. กระแสของมาตรฐาน และการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะในระบบของการศึกษาที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพทางการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษานั้นปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนดสิ่งต่างๆ ดังกล่าว จะมีผลอย่างมากหากสถานศึกษาไม่ได้มาตรฐาน และจะนำไปสู่การแข่งขันทางคุณภาพอย่างจริงจัง

เทคนิคการพัฒนาการทำงานใน 2 ด้านดังนี้

1. สร้างและพัฒนาตนเอง ในกระแสเปลี่ยนแปลงทุกคนต้องพัฒนาตนเองเสมอ พยายามสนใจต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้ทันต่อข้อมูล ข่าวสาร ทำงานให้ได้หลากหลาย เปิดเสรีในตัวเอง เลิกยึดติดกับตำแหน่ง พยายามมุ่งความสำเร็จของงานเพื่อส่วนรวมขององค์การ

2. เทคนิคการทำงานในปัจจุบัน และไปสู่ออนาคตอีกด้าน คือเมื่อสร้างและพัฒนาตนเองแล้วต้องสร้างและพัฒนาทีมงาน เทคนิคจากประสบการณ์ดังนี้ (1) รู้จักเสียสละ (2) ให้อภัย (3) อย่างหลงตัวเอง (4) ประชุมปรึกษาหารือ (5) วัฒนธรรม ศีลธรรม และ

จริยธรรมไทยยังมีความสำคัญที่จะต้องนำมาใช้ในการผสมผสานกับวิธีการใหม่ๆ

กฤษฎี อุทัยรัตน์. (2543, กรกฎาคม - สิงหาคม). "จินตทัศน์บริหาร", **For QUALITY**.

6(33) : 138 – 141.

บทความนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญโดยเฉพาะในองค์การ ก็เพราะเป็นเรื่องของค่านิยม ความเชื่อที่พนักงานในองค์การได้รับการ ชี้นำให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์การปรารถนาอยากให้เกิดเป็น พฤติกรรมองค์การ (organization behavior) จึงอาจหมายรวมไปได้ถึงปรัชญาการบริหารด้วยเหมือนกัน

องค์การเองก็ต้องมีวัฒนธรรมเพื่อควบคุมพฤติกรรมคนในองค์การ จึงมีผลกระทบกับทัศนคติและพฤติกรรมผู้ร่วมงานด้วย ความหมายของวัฒนธรรมองค์การเป็น วิธีทางในการทำงานภายในองค์การ (the way things are done around here)

ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนา เราต้องสร้างระบบคุณธรรมวางรากฐานให้มีความเป็นธรรมทุก ๆ ด้าน สร้างบรรทัดฐาน ที่ดีขึ้นมา เมื่อองค์การวางระบบที่ถูกที่เหมาะสมแล้วเท่ากับเราปรับเปลี่ยนค่านิยม และปรัชญาการบริหารไปจากเดิม ซึ่งคือระบบอุปถัมภ์ ไปสู่ระบบคุณธรรม ได้พอสมควรแล้ว จากการเปลี่ยนแปลงนี้เราจะต้องทำให้เป้าหมาย การประเมินผลงาน การใช้อำนาจเป็นไปอย่างมีระบบมีแบบแผน ก็จะกลายเป็นพาหนะที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยากเย็น

หากไม่เปลี่ยนแปลงก็สู้คนอื่นไม่ได้ เราต้องทำให้แต่ละคนเกิดพลวัตกับตัวเองตลอดเวลา แทนที่จะทำงานกันตามอำเภอใจหรือย่ำอยู่กับที่ อันเป็นตัวแปรที่อันตรายต่อการบริหารจัดการและความอยู่รอดขององค์การ

ผู้บริหารเท่านั้นที่สำคัญที่สุดในการทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ท่านต้องทำให้เกิดการยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร เพื่อให้องค์การทันสมัย อาจใช้การปฏิรูป หรือปฏิวัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้จงได้ ด้วยความกล้าหาญ เด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

การวางวัฒนธรรมองค์การให้มีพื้นฐานมั่นคงเท่านั้น การันตีคุณภาพและ
จินตทัศน์บริหาร

เกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2543, เมษายน - มิถุนายน). "วัฒนธรรมองค์การ", **วารสารการบริหารตน**. 21(2) : 21 – 33.

บทความนี้กล่าวถึง จุดกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ (origin of organization culture) วัฒนธรรมองค์การมีจุดกำเนิดมาจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1) ประวัติศาสตร์ (history) : ความเป็นมาดั้งเดิมของสถาบันช่วยปลูกจิตสำนึกและพฤติกรรมของคนในองค์การ

2) สิ่งแวดล้อม (environment) : เป็นเพราะองค์การต่าง ๆ ต่างต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การไม่ว่าจะเป็นสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การตลาด กระแสสื่อมวลชน (เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์)

3) กระบวนการบรรจุแต่งตั้งรับคนเข้าทำงาน (staffing process) ; แนวทางที่องค์การใช้การว่าจ้างการปฐมนิเทศ การบำรุงรักษาคน (retain) การ promote คน การให้รางวัลตอบแทน การวัดและการประเมินผลการทำงานเหล่านี้ จะเป็นวิถีทางที่สำคัญ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

4) กระบวนการกล่อมเกลางานสังคม (socialization process) ; พนักงานใหม่มักจะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การนอกจากการปฐมนิเทศตั้งที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อน ก็ยังเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง หรือประสบการณ์จริงในการทำงาน (actual work experience)

องค์ประกอบของวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (2) ค่านิยม (3) วีรบุรุษ หรือ statemen ขององค์การ (4) ขนบธรรมเนียมประเพณี และ (5) เครือข่ายวัฒนธรรม (ผู้ตีฆ้องร้องป่าวประจำองค์การ)

วัฒนธรรมองค์การจึงอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ

- 1) วัฒนธรรมเลือดร้อน ยอดนักสู้
- 2) วัฒนธรรมมุ่งงานหนัก รักสนุก
- 3) วัฒนธรรมเอาบริษัทเป็นเดิมพัน
- 4) วัฒนธรรมยึดขั้นตอนกระบวนการ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน culture ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

(1) เมื่อสภาพแวดล้อมอันเป็นพื้นฐานทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปมาก ๆ อย่างรวดเร็ว

- (2) อุตสาหกรรมนั้น ๆ มีการแข่งขันกันมาก
- (3) เมื่อองค์การมีผลประกอบการตกต่ำลงอย่างเห็นได้ชัด
- (4) เมื่อองค์การกำลังมีแนวโน้มว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่
- (5) เมื่อองค์การกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว

กัลยา พลีรักษ์. (2543, กุมภาพันธ์). “การปรับเปลี่ยน...มุ่งสู่คุณภาพในโรงเรียน,” วารสารการศึกษา กทม. 23(5) : 19 – 22.

บทความนี้กล่าวถึง การกำหนดวิธีการไปสู่เป้าหมายว่าจะใช้วิธีใด (How) ซึ่งกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่บุคลากรทุกคนจะร่วมกันปฏิบัติร่วมกันดำเนินการอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกันอย่างจริงจัง ด้วยกระบวนการกลุ่มได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างความรู้ความชำนาญแก่บุคลากร ยุทธศาสตร์การระดมทุนและทรัพยากร ยุทธศาสตร์การสร้างขวัญกำลังใจ

ยุทธศาสตร์การประชุมสัมมนา ยุทธศาสตร์การร่วมแรงร่วมใจ ยุทธศาสตร์การติดตามตรวจสอบ และยุทธศาสตร์การเผยแพร่ผลงาน เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ปฏิบัตินั้นจะแบ่งออกเป็นสองลักษณะคือ กิจกรรมภายนอกองค์กรและกิจกรรมภายในองค์กร กิจกรรมภายนอก จะเป็นกิจกรรมที่เน้นให้ชุมชนมองเห็นความเคลื่อนไหวขององค์กร เน้นการสร้างชื่อเสียง ซึ่งได้แก่ กิจกรรมแสดงคุณภาพของผู้เรียน กิจกรรมช่วยเหลือสังคมและสาธารณชน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ของบุคลากรอย่างมิตรไมตรีต่อบุคคลภายนอก สิ่งเหล่านี้จะสร้างภาพพจน์ที่ดีถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อสังคม อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือขององค์กร กิจกรรมภายใน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารจัดการ และส่งเสริมการเรียนการสอน

การดำเนินงานทุกประการในองค์กรนั้น มีความคาดหวังว่าจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น เพื่อสนับสนุนให้งานดำเนินไปดังเป้าหมาย จึงควรจัดทบทวนข้อกำหนดต่าง ๆ แก่บุคลากรเป็นระยะๆ บันทึกข้อมูลและจัดเก็บเอกสารหลักฐานให้สามารถตรวจสอบได้ทุกโอกาส กำหนดข้อบังคับขั้นบันทึกลัทธิ และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ กำหนดเกณฑ์การวัดและควบคุมคุณภาพ จัดการแก้ไขและบริการเมื่อไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และท้ายที่สุดควรมีการติดตามคุณภาพโดยถือว่า การดำเนินงานทั้งสิ้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่ความผิดของใครคนใดคนหนึ่ง

เกษมศักดิ์ วิชิตเชื้อ. (2540, เมษายน – มิถุนายน). “ข้าราชการกับนโยบายปฏิรูประบบ

ราชการ,” *จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. 16(2) : 10 – 13.

บทความนี้กล่าวถึง รัฐบาลมีความมุ่งมั่น ปรับปรุงหน่วยงานให้เล็กลง ทั่วถึง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เรียกว่า “จ้าวแต่แจ๋ว” ด้วยคำนี้ว่าการให้บริการประชาชนคือ “หัวใจ” สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ งบประมาณทุกบาทช่วยชาติพัฒนา มีคุณค่าต่อแผ่นดิน การบริหารปัจจัยต่างๆ ต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ สรุปได้ ดังนี้

1. ผลักดันให้มีการปรับทัศนคติ และระบบการทำงานจากการปกครองมาเป็นการให้บริการที่ดี พัฒนาการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ข้าราชการต้องมีสมรรถนะสูง เป็นที่พึ่งของประชาชน

2. ปรับโครงสร้างหน่วยงานให้เหมาะสม สนองตอบต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ บริหารงบประมาณให้ตอบสนองต่อนโยบายและเป้าหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. อำนวยความยุติธรรม ช่วยเหลือประชาชนด้านกฎหมาย ปรับปรุงบทบาทนิติแห่งกฎหมายให้ดีขึ้น

การปฏิรูประบบราชการเกิดรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผลในที่สุด ความสำเร็จดังใจหวังจักเป็นไปได้เพียงใดนั้น ประการสำคัญขึ้นอยู่กับ ความมุ่งมั่นตั้งใจของข้าราชการทุก

หมู่เหล่า ความยินดีเสียสละอำนาจผลประโยชน์บางประการของตนเองเพื่อน้อง เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องมิใช่แบบไฟไหม้ฟาง มีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน

โชคดี จันทวงศ์. (2542, สิงหาคม - พฤศจิกายน). “แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ : ศึกษากรณี ธ.ก.ส.”, วารสาร ธ.ก.ส. 22(2) : 17 – 28.

บทความนี้กล่าวถึง ธ.ก.ส. กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การครั้งยิ่งใหญ่ในรอบ 3 ทศวรรษ และการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปสู่ศตวรรษที่ 21 ที่หลายคนคิดว่าเป็นโลกใหม่ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ภายนอกองค์การเป็นจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยี ประชากร การเมือง การค้า เศรษฐกิจ ปัจจัยภายนอก มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ธ.ก.ส. อย่างมาก อย่างน้อยขณะนี้ กฎหมายเกี่ยวกับ ธ.ก.ส. เปลี่ยนแปลงแล้ว ซึ่งเป็นการเปิดกว้างในการกิจจึงทำให้ ธ.ก.ส. ต้องเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้าง เทคโนโลยี และบุคลากรตามมาด้วยอีกมาก

แนวทางเปลี่ยนแปลงของ ธ.ก.ส. มีแนวโน้มจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงมากขึ้นสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ความเสี่ยงในวงจรชีวิตของ ธ.ก.ส. ต้องได้รับการแก้ไข และบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยทำความเข้าใจแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต่อต้าน และหาวิธีการที่เหมาะสม ในการแก้ไขปัญห (Intervention) มาใช้อย่างเหมาะสม อาจจะต้องทำทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การทั้งองค์การเทคนิคที่น่าสนใจในระดับองค์การที่ ธ.ก.ส. ได้มีการนำมาใช้บ้างแล้ว เช่น การรีออกแบบงาน (Reengineering) แต่ยังไม่เพียงพอ ธ.ก.ส. คงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นด้วย เทคนิคอื่นด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์การ การทำองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ละเทคนิคมีวิธีการ เจาะลึกในรายละเอียดแตกต่างกันไป คงต้องศึกษาทำความเข้าใจกันอีกครั้ง ที่สำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ธ.ก.ส. ต้องเข้าใจและให้ความสำคัญกับทุกส่วนขององค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการตรวจสอบและวินิจฉัยปัญหาอย่าได้ละเลยเพิกเฉยหรือทำเฉพาะรูปแบบเพราะเป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ส่วนผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ก็มีบทบาทสำคัญไม่น้อยการคัดเลือกผู้มาทำหน้าที่นี้ก็ควรให้ความสำคัญด้วยการบริการที่ปรึกษา รู้จักใช้ที่ปรึกษา เป็นเรื่องที่ควรสนใจเช่นกัน

ณัฐพล ชันธไชย. (2542, กรกฎาคม - ธันวาคม). “วัฒนธรรมองค์การสำหรับธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์,” *Rangsit Business Review*. 2(3) : 50 – 52.

บทความนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การธุรกิจ (Corporate Culture) ได้แก่ แนวความคิด แนวความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติ โดยบุคคลในองค์กรยึดถือเป็นวิถีชีวิต (Way of Life) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อกิจกรรมการปฏิบัติต่อ

ลูกค้าและต่อบุคคลอื่นๆ นอกองค์กรวัฒนธรรมองค์กรเมื่อได้มีการพัฒนา และยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ก็จะทำให้บังเกิดความรู้สึกถึงความเป็น “พวกเรา” พลังของการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเป็นเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กรธุรกิจก็จะเกิดขึ้น

ในยุคโลกาภิวัตน์ และธุรกิจไร้พรมแดน การแข่งขันในทุก ๆ ด้านกลายเป็นกฎเกณฑ์ และกติกาสำคัญของธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งทำให้วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญสูงขึ้นด้วย ดังนั้นการกำหนด หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ จึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงเร่งกระทำ วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ดังกล่าว มีองค์ประกอบดังนี้

1. ลูกค้าและผู้บริโภค : มุ่งมั่นสร้างความประทับใจอย่างต่อเนื่อง
2. พนักงานของบริษัท : ทรัพยากรสำคัญยิ่ง
3. เทคโนโลยี : ปัจจัยสำคัญซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ
4. หัวหน้างาน : ควรทำตัวเป็นเช่น “हनอน” แต่ต้องไม่ทำตัวเป็นเหมือน “นก”
5. สินค้าและบริการ : เป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ มีคุณภาพสูงและผู้ซื้อมีกำลังซื้อ
6. การตลาดและการขาย : กำไรต่อหน่วยน้อย ๆ แต่ขายให้ได้ปริมาณมาก
7. วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ : ก้าวหน้าอย่างมั่นคงสู่ธุรกิจไร้พรมแดน
8. เศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ : มุ่งมั่นพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมไทย

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์. (2542, กรกฎาคม - กันยายน) “การสร้างและการปรับเปลี่ยน

วัฒนธรรมองค์กร,” วารสารบริหารธุรกิจ. 22(83) : 45 – 59.

บทความนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างการบริหาร และกระบวนการบริหารอย่างมาก โครงสร้างและกระบวนการบริหาร พฤติกรรมการจัดการส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของเป้าหมายองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของหลักการจัดการที่ดีและผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมช่วยให้องค์กรอยู่รอด และก้าวหน้าเหนือองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ตาม การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นข้อเสนอแนะทางวิชาการ ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่นำมาใช้แล้วจะบังเกิดผลทันตาเห็น ความสำเร็จของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรยังเปรียบเสมือนกับการปลูกพืช การเจริญเติบโตของสรรพสิ่งทั้งหลายที่จะต้องอาศัย “มิติของเวลา” ที่จะช่วยในการกำหนดผลลัพธ์การพัฒนาและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มิใช่ “การโคลนนิ่ง” วัฒนธรรม จึงเป็นสิ่งที่บริหารต้องรู้จักการรอคอยถึงความสำเร็จของการสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นนามธรรมที่เปรียบได้กับ จิตวิญญาณขององค์กร จิตวิญญาณของมนุษย์จะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณธรรมของคนนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรนั้น มีจริยธรรมการจัดการที่เข้มข้นเพียงพอที่จะเป็นทิศทางขององค์กร และเป็นปรากฏการณ์สำคัญในการปกป้องให้ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีพลังจิต พลังสมาธิที่จะพัฒนาพลังสติปัญญาให้ฉลาดแหลมคมเพียงพอ ในการที่นำองค์กรให้พ้นความวิบัติของภาวะวิกฤตต่างๆ ของการจัดการในขณะนี้ และพาองค์กรให้มั่นคง และมั่งคั่ง สุขสมบูรณ์ตลอดไป

นพ ศรีบุคณาค. (2541, ธันวาคม 2540 - มกราคม 2541). “แนวความคิดและเทคนิคเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมขององค์กร,” **ร่มไทรทอง**.

7(4) : 12 – 18.

บทความนี้กล่าวถึง แนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอาจทำได้ 2 แนวทางด้วยกันคือ

1) แนวทางที่เป็นสากลทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาฝึกอบรมบุคคล การพัฒนาการบริหาร การปรับปรุงระบบบำเหน็จความชอบ การปรับปรุงความก้าวหน้าในสายงาน การปรับปรุงระบบเงินเดือน การประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ เช่น M.B.O. , O.D. , Q.C.C. , 7 - S ของ Mekinsey , Reengineering

2) แนวพระพุทธศาสนา ได้แก่ ละเว้นความชั่วทั้งปวง – ทำดีให้บริบูรณ์ และทำใจให้บริสุทธิ์ , เบญจศีล – เบญจธรรม , ทศพิศราชธรรม , อิทธิบาท 4 , พละ 5

นรา รัตนจุ. (2541, สิงหาคม - กันยายน). “ขอช่วยในการพิจารณาปรับปรุงหน่วยงาน,”

วารสารจัดหางานปริทัศน์. 3(3) : 17 – 18.

บทความนี้กล่าวถึง ขอช่วยในการพิจารณาปรับปรุงงาน ซึ่งพอจะสรุปเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จงเปิดหูเปิดตาและที่สำคัญ เปิดใจให้กว้าง แล้วค่อย ๆ ทำการศึกษา วิเคราะห์ ประมวล สรุปโดยไม่ให้เกิดความตื่นตระหนก หรือวิตก

ขั้นตอนที่ 2 ขอช่วยหรือประเด็นที่จะปรับปรุงหน่วยงานมีดังนี้

1. พิจารณาที่ตัวคน ความรู้ความสามารถ เทคนิคการทำงาน ต้องมีการปรับปรุงทัศนคติ หรือพฤติกรรมเจ้าหน้าที่ด้วยระบบการควบคุม หรือการจัดอบรมจริยธรรม ศีลธรรมหรือไม่

2. พิจารณาที่ระบบผังการจัดสำนักงานว่า มีการวางผังสำนักงานให้อยู่ในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด

3. พิจารณาที่เครื่องมือเครื่องมือุปกรณ์ใช้สอยของสำนักงาน

4. พิจารณาที่ตัวองค์กรของหน่วยงานว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร ที่ทำงานอยู่ทุกวันนี้ตรง และสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด

5. พิจารณาที่ระบบเทคโนโลยี และวิทยาการแผนใหม่ ๆ ต่าง ๆ ว่าโลกเจริญก้าวหน้าไปไกลเพียงใด และจะสามารถรับนำเอามาปรับใช้กับงานของหน่วยงานของตนได้อย่างไร

6. พิจารณาที่วิธีการทำงาน แนวปฏิบัติในการทำงานที่เป็นอยู่ว่าบกพร่องหรือไม่ในเรื่องความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และมีวิธีการ การที่จะตรวจสอบผลงานได้ทันหรือไม่

7. พิจารณาที่ระบบการทำงาน ระเบียบข้อบังคับ ข้อคำสั่งของหน่วยงานว่ามีข้อบกพร่องอย่างไรหรือไม่

8. พิจารณาที่ตัวกฎหมายว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร มีช่องโหว่ของกฎหมายอย่างไร

9. พิจารณาที่งบประมาณที่ได้รับว่าเพียงพอหรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาข้อบ่งชี้หรือประเด็นต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 2 6 ประการ คือ คุณค่าที่เรียกว่า 3 E, S ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. ประสิทธิผล (Effectiveness)
3. ประหยัด (Economy)
- 4.พึงพอใจและยอมรับ (Satisfaction) เจ้าหน้าที่หรือผู้มีอำนาจเหนือ
5. ผู้ปฏิบัติงาน
6. ผู้มาติดต่อ

ประชุม โปธิกุล. (2542, กุมภาพันธ์ – มีนาคม). “วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ,”
วารสารเพิ่มผลผลิต. 37(7) : 21 – 26.

บทความนี้กล่าวถึง การสร้างค่านิยมร่วมกันอีกด้านหนึ่งก็คือ ความเชื่อ หลักศีลธรรมจรรยา ปรารถนา ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร การสร้างค่านิยมร่วมกัน มุ่งเน้นที่ความซื่อสัตย์ และนับถือปัจเจกบุคคล เขาให้ความสำคัญกับสถานที่ตั้งขององค์กรที่ลูกค้ามาใช้บริการและคุณภาพของการให้บริการที่บุคลากรเตรียมการอย่างดี เน้นสถานที่ตั้ง ที่สนับสนุนจิตวิญญาณของการประกอบการ ที่มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่แต่ละคนมีความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ได้รับการสนับสนุน

การสร้างวิสัยที่ดีควรมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ภารกิจ การวินิจฉัยความสามารถ การแลกเปลี่ยนค่านิยมที่ฝังแน่น คุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสูงสุดของผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ความสามารถของผู้นำกำหนดรูปแบบ ผลักดันและสร้างวิสัยทัศน์ทำให้เกิด

ความกระตือรือร้นที่จะทำให้องค์กรและบุคคลก้าวหน้า ขึ้นตอนต่างๆ ต่อไปนี้จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและต่อเนื่อง
2. นำโดยวิธีการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง
3. ให้สิทธิอำนาจกับบุคลากร ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดำรงอยู่
4. ให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานได้ผลดี

ประชุม โพธิกุล. (2542, มิถุนายน - กรกฎาคม). "วัฒนธรรมองค์การกับการวางแผน,"
วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 16(5) : 8 – 9.

บทความนี้กล่าวถึง โมเดลของวัฒนธรรมองค์การ ช่วยอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจว่า องค์กรมีวัฒนธรรมชนิดใด ในเบื้องต้น Deal และ Kennedy (1982) ผู้เสนอว่า โดยทั่วไปมีวัฒนธรรมองค์การสี่แบบ คือ

1. วัฒนธรรมบีบบังคับ , ดื้อดึง
2. วัฒนธรรมทำให้นักเล่นหนัก
3. วัฒนธรรมเติมพันทวยบริษัท
4. วัฒนธรรมกระบวนการ

Harrison และ Stokes. (1990) ผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ แบ่งวัฒนธรรมออกเป็นสี่แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมอำนาจ
2. วัฒนธรรมบทบาท
3. วัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผล
4. วัฒนธรรมสนับสนุน

วัฒนธรรมองค์การพร้อมกับกิ่งก้านสาขาทั้งหลายเหล่านี้เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ทุกหนแห่งจำเป็นต้องเข้าใจและเผชิญหน้าในระหว่างกระบวนการ วางแผน ขณะที่การวางแผนสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบางส่วนได้นี้ ต้องใช้เวลาและแรงกำลังพอสมควร

ประชุม โพธิกุล. (2543, มกราคม - เมษายน). "การพัฒนาทีมงาน," จุลสารดอกบัว.
(26) : 20 – 25.

บทความนี้กล่าวถึง แนวคิดในเรื่องการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันนั้น ในองค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งๆ ใครบ้างควรจะอยู่ในทีมงาน คำตอบก็คือ ทุก ๆ คนในหน่วยงานนั้นแหละ ที่มีคุณค่าต่อการเป็นสมาชิกของทีม ทุกคนในองค์กรหรือในหน่วยงานต่างก็มีความหมายต่างก็

มีความสำคัญ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีเมื่อมาสอดคล้องประสานเข้าด้วยกันก็จะเป็นพลังผลักดันให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ

Suzanne เสนอว่า องค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมนั้นประกอบไปด้วย 7 'C' คือ

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1. commitment | ⇒ ความผูกพัน |
| 2. contribution | ⇒ การอุทิศตน |
| 3. communication | ⇒ การสื่อสาร |
| 4. co-operation | ⇒ ความร่วมมือ |
| 5. conflict management | ⇒ การบริหารความขัดแย้ง |
| 6. change management | ⇒ การบริหารการเปลี่ยนแปลง |
| 7. connections | ⇒ สายสัมพันธ์ |

ประไพ สุภิรมย์โชติ. (2542, มกราคม - มิถุนายน). "การพัฒนาระบบการสื่อสาร, วารสารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จ.ชลบุรี. 1(1) : 42 - 46.

บทความนี้กล่าวถึง บรรยากาศองค์การหมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้ในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

Litwin และ Stringer. (1968) ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศ ขององค์การออกเป็น 7 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทาย และความรับผิดชอบ
3. ความอบอุ่น และการสนับสนุน
4. การให้รางวัล และการลงโทษ การเห็นด้วย และการไม่เห็นด้วย
5. ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
6. ความเสี่ยงภัย และการรับความเสี่ยงภัย
7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลผลิตสูง บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน

ถ้าต้องการให้หน่วยงานมีบรรยากาศองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ ควรพัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์การดังนี้

1. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้ดียิ่งขึ้น
2. พัฒนางาน และความขัดแย้งในเป้าหมายของงาน โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ ให้มีลักษณะกระจายอำนาจ
3. พัฒนาการติดต่อสื่อสาร และรูปแบบการรายงาน ควรส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น และเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทั้งจากบนล่างและจากล่างขึ้นบน
4. พัฒนารูปแบบของผู้บริหารองค์การ ซึ่งทำได้โดยให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้มีผลการปฏิบัติงานดี

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ. (2539, กรกฎาคม). “การปรับเปลี่ยนองค์การ : ไม่่ายดังคิด,”

วารสารสถาบันปริक्षाเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. 9(205) : 1 – 6.

บทความนี้กล่าวถึง ในยุคที่กระแสความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เช่น ปัจจุบัน หลายองค์การพยายามปรับตัวตามด้วยการนำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงองค์การรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ไม่ว่าจะเป็นการรีอ ปรับระบบหรือรีเอนจิเนียริง และการรีอปรับโครงสร้าง หรือ รีสตรัคเจอร์ริง ผลปรากฏว่า น้อยรายที่ประสบผลสำเร็จจนกล่าวอ้างได้ในระยะยาว

John P. Kotter นักวิชาการจาก Harvard Business School ที่บอสตัน แมสซาชูเซตส์ คอตเตอร์ เห็นว่าขั้นตอนการเคลื่อนย้ายองค์การ ไปสู่สภาพใหม่ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิงนั้นมี 8 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. สร้างความรู้สึกเร่งด่วน
2. สร้างแนวทางร่วมที่มีพลัง
3. กำหนดวิสัยทัศน์
4. สื่อสารวิสัยทัศน์
5. ให้สิทธิอำนาจการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์
6. วางแผนและสร้างชัยชนะระยะสั้น
7. เพิ่มผลงานการปรับปรุงและขยายผลการเปลี่ยนแปลง
8. ทำให้แนวทางใหม่คงสภาพ

ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เกิดได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 8 สุดท้าย ความยากของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลายฝ่ายยอมรับ แต่ความยากของการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่เป็นสิ่งที่หลายฝ่ายยอมรับมากกว่า

พนัส พฤกษ์สุนันท์. (2542, เมษายน – มิถุนายน). “องค์กรคุณภาพ : คิดและทำเรื่องเดียวกัน,” วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม. 22(2) : 36 – 40.

บทความนี้กล่าวถึง กระแสการพัฒนางานองค์กรที่หลากหลายในยุคนี้ที่กล่าวถึงกันบ่อย ๆ คือ การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพงาน การประกันคุณภาพ การปรับลดภารกิจและขนาดภาคราชการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความตระหนักขององค์กรต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดองค์กรส่งเสริมสุขภาพตามแนวทางเมืองน่าอยู่ กระแสเหล่านี้มุ่งสู่ทิศทางเดียวกันคือ การเพิ่มประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความอยู่รอดขององค์กร สิ่งเหล่านี้สามารถคิดและทำให้เป็นเรื่องเดียวกันได้ การพัฒนางานองค์กรหลากหลายกระแส สามารถบูรณาการให้เป็นเรื่องเดียว โดยมีความครอบคลุมถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร คุณภาพของระบบงาน คน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีศักยภาพเข้มแข็ง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดีในสังคมสามารถเป็นแบบอย่าง (good practice model) มุ่งสู่ความเป็นสากลและการอยู่รอดในสังคมได้

พัฒน์นิจ โกญจนาท. (2543, กุมภาพันธ์). “แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับหน่วยงาน,” วารสารเพิ่มผลผลิต. 39(3) : 37 – 41.

บทความนี้กล่าวถึง ความหมายทั่วไปของวัฒนธรรมว่า เป็นการสั่งสมประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ ภูมิธรรม และภูมิปัญญาของหน่วยงานออกมาเป็นกระบวนการ และให้เกิดการเรียนรู้ต่อกันไปจากคนรุ่นหนึ่ง ไปยังอีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมมี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่เป็นนามธรรม คือ ความเชื่อ ความคิดในเรื่องนั้น ๆ ลักษณะที่สองคือ พฤติกรรมหรือรูปธรรมที่ปรากฏออกมา

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดี หากมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ก็จะเสริมการทำงานให้เป็นระบบในขณะเดียวกันหากมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม ก็จะทำลายหน่วยงานได้ด้วย

การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร มี 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการหาวัฒนธรรมองค์กร ควรที่จะทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน โดยการพิจารณาถึงโอกาสอุปสรรค และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (SWOT Analysis) อย่างละเอียด

2. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ หลังจากได้ข้อสรุปเป็นขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ
ขั้นตอนที่ 1 นำข้อความในวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้นำมาปฏิบัติ
นั้นมีแสดงเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 2 นำวัฒนธรรมเหล่านี้มาเป็นค่านิยมของหน่วยงาน ยุทธวิธี
โดยเน้นพฤติกรรมปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงโดยเน้นให้มีการปฏิบัติในทุกระดับของหน่วยงาน

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2542, ธันวาคม – มกราคม). “วัฒนธรรมคืออะไร,” วารสารเพิ่มผลผลิต. 37(6) : 11 – 19.

บทความนี้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมเป็นเรื่องโครงสร้างทางสังคมซึ่ง จะประกอบไปด้วยค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และการยอมรับในกลุ่มชนนั้น ๆ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีความสำคัญต่อการหล่อหลอมคนในสังคมนั้น ให้เกิดความเชื่อในการทำงานร่วมกัน ฉะนั้นบทบาทของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพูดคุย และทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้ทุกคนประพฤติปฏิบัติเช่นเดียวกับเรา คาดหวังไว้ และจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการซึมซับเป็นวัฒนธรรมที่ยั่งยืนถาวรภายในองค์กรต่อไป แต่การจะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืนถาวรได้ จำเป็นจะต้องมีสิ่งจูงใจพนักงาน อาทิเช่น การให้รางวัล หรือ การลงโทษ รางวัลที่ให้อาจต้องให้ด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม ไม่มีอคติหรือไม่โปร่งใสเป็นอันขาด ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับองค์กรต่าง ๆ อย่างสร้างวัฒนธรรมแบบเพื่อนหรือตามแฟชั่น เพราะจะไม่มีประโยชน์และเสียเงินเปล่า ฉะนั้น การสร้างวัฒนธรรมจึงควรหามาตรการการรองรับด้วย จึงจะประสบผลสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

พรอัมรินทร์ พรหมเกิด. (2543, มกราคม – มีนาคม). “ธรรมรัฐกับการปฏิรูปสังคมและการเมือง,” มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 17(2) : 94 – 110.

บทความนี้ได้กล่าวถึง ที่มาของแนวคิดธรรมรัฐ เริ่มมาจากแนวคิดที่ธนาคารโลกนำมาใช้กำหนดนโยบาย การให้เงินกู้กับประเทศในซีกโลกภาคใต้ และแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทยในช่วงที่ไทยประสบกับปัญหาวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากในเงื่อนไขของ IMF

ธรรมรัฐนั้นได้มีการให้นิยามความหมายแตกต่างกันในหลายลักษณะ แต่อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ธรรมรัฐ คือ หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรมทางสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ มีการะบวนการทำงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีระบบการทำงานอย่างมีหลักการและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีระบบราชการที่เคารพในสิทธิของพลเมืองตามพื้นฐานของแนวคิด ประชาธิปไตย โดยมีการพัฒนาที่มีพื้นฐานมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกระดับ

แม้ว่าทางสู่ธรรมรัฐสำหรับสังคมไทยยังยาวไกล แต่ที่น่าดีใจคือ สังคมไทยได้เริ่มก้าวเดินไปในหนทางนี้แล้ว กล่าวคือ มีรัฐธรรมนูญฉบับปีพุทธศักราช 2540 ที่มีเนื้อหารองรับสิทธิของผู้คน พลเมืองอย่างจริงจัง การสร้างหลักประกันในชีวิตให้แก่ประชาชน มีระบบตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐที่เข้มแข็ง มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเข้าสู่อำนาจของบุคคลใหม่ให้มีความโปร่งใส มีความสุจริต เปิดโอกาสให้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้าสู่ระบบการเมืองได้ง่ายขึ้น

มยุรี รัตนมุง. (2543, ธันวาคม - มกราคม). “วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ; ตัวแปรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร,” **ข่าวสารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการ**.

(52) : 8 -10.

บทความนี้กล่าวถึง ความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ คือ ปัจจัยหลักที่จะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร...“แต่ความพร้อมที่ว่านี้จะต้องเกิดขึ้นกับคนทั้งสองกลุ่มหรือสองระดับในองค์กร นั่นคือ ผู้นำ (Leader) และทีมงาน (Team work)...” และเพื่อให้เกิดประโยชน์กับงานด้านข้อมูลและสารสนเทศก็ควรขอเน้นว่า ขณะนี้องค์การของท่านและตัวท่านคงไม่ปฏิเสธว่ามีความพร้อมในด้านความรู้ในการปฏิบัติงานด้านข้อมูลและสารสนเทศ อยู่พอสมควรแต่น่ากังวลอยู่บ้างก็คือ ความพร้อมด้านความสามารถท่านมีมากน้อยเพียงใด ท่านมีความสามารถที่พร้อมจะสรรหาข้อมูล พร้อมที่จะสร้างความสำคัญให้ข้อมูล พร้อมที่จะนำเสนอข้อมูลด้วยเทคนิควิธีที่แยบยล หรือพร้อมที่จะ (ขัดเยียด) ให้ผู้ใช้ทุกระดับได้รู้จักใช้ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเพื่อช่วยในการตัดสินใจในแต่ละครั้งให้ถูกต้อง...(บริสุทธิ์ ยุติธรรม) เพียงใด... แต่จะพร้อมอย่างไร พร้อมมากเท่าไร การเรียกใช้ก็ขึ้นกับความพอใจของผู้ใช้แต่ละคน แต่ละโอกาส...เวลามีอาจจะไม่ได้ใช้...เวลาใช้ก็อาจจะไม่มี...นี่ก็คือ ความไม่พอดีของผู้ใช้และผู้พัฒนา ปัญหาในส่วนนี้ก็น่าจะเป็นเรื่องยากหากเราจะร่วมกันแก้ไข นั่นคือ หาความพอดี...ที่ทุกฝ่ายอยากได้ และความต่อเนื่องของความคิดและการพัฒนา

ยงยุทธ พิระพงศ์พิพัฒน์. (2544, กันยายน). “เขาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างไร,”

Business.COM. 14(151) : 9 – 19.

บทความนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมบางอย่างก็มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในตัวของมันเอง และก็มีวัฒนธรรมอีกหลายอย่าง que เปลี่ยนแปลงได้จากการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้นำในองค์กร พื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือ

1. เปลี่ยนกรอบความคิด (Paradigm Shift) : การเปลี่ยนกรอบความคิด ความเชื่อ ความรู้เดิม ๆ ของพนักงานให้มีความเชื่อ ความคิดแบบใหม่ เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญอย่างมากที่จะทำให้พนักงานเข้าใจ เชื่อใจ ร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงได้

2. เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม : องค์กรต้องมีแรงเสริม (Reinforcement) ในช่วงแรก ๆ เมื่อพนักงานสามารถมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และต้องนำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินผลงานต่อไป

3. ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ; ผู้บริหารต้องอดทน และรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมต้องใช้เวลา ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ดังนั้นการรณรงค์ กิจกรรม เสริม การแข่งขัน-จัดงานต่าง ๆ ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น

4. ต้องถ้ายोगกันทั่วทั้งองค์กร ; การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มเกิดจากจุดเล็ก ๆ และขยายวงกว้างออกไป เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะต้องให้หน่วยงานอื่นมาเรียนรู้ รับรู้ได้ และจะเกิดการเลียนแบบสู่กันและกัน ถ้ายोगกันไปเรื่อย ๆ จนเป็นภาพใหญ่ขององค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ขึ้นมาได้

โครงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้จะสำเร็จได้ อันดับแรกผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาและสื่อสารให้พนักงานเห็นสิ่งเดียวกันกับเราให้ได้

เล็ก พงษ์สมัครไทย. (2539,มกราคม). "การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน," การศึกษาตลอดชีวิต. 17(11) : 52 – 55.

จากบทความนี้กล่าวถึง การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (Absolute Humanities) ตามปรัชญาและความต้องการของแต่ละสังคมซึ่งจะส่งผลถึงความสงบสุข ความมั่นคงของสังคม ประเทศชาติ และพลโลกในที่สุด กระบวนการพัฒนามนุษย์ของระบบการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มิใช่การเปลี่ยนแปลงชั่วคราวชั่วคราว โดยภาพรวมของสังคม การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ความเจริญมั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. ความเท่าเทียมในสังคม หรือสังคมที่มีภราดรภาพ
3. คุณภาพชีวิตที่ดี
4. ความมั่นคงของสังคม

ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของชาติไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง นักการศึกษา และครูอาจารย์ คงจะต้องทบทวนแนวคิด วิธีปฏิบัติในการบริหารการศึกษา และกระบวนการเรียนการสอนจากที่เคยทำกันมา ไม่ว่าจะเป็นการเน้นกระบวนการให้ผู้เรียนมีวิธีการแสวงหา

ความรู้ของตนเอง ให้ผู้เรียนมีโอกาพัฒนาตามศักยภาพและโอกาสของตน นำแนวคิดและกระบวนการประชาธิปไตยมาใช้ในการเรียนการสอน การเน้นภาพรวมที่เชื่อมโยงระหว่างชีวิตมนุษย์กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ละเลยภูมิปัญญาท้องถิ่น เหล่านี้บางเรื่องได้คิดได้ทำกันมาบ้าง บางเรื่องล้มเหลว เพราะทนต่อกระแสความคิดของสังคมไม่ได้ บางเรื่องผู้เกี่ยวข้องไม่ยอมทำ ไม่ยอมให้มีขึ้น อย่างไรก็ตาม ทุกคนจะต้องร่วมกันคิดร่วมกันทำ เพื่อส่งผลถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมไทยในอนาคต

วิภาณันท์ เอียประเสริฐ. (2543, ตุลาคม – ธันวาคม). “คุณภาพมนุษย์ในองค์กรรับสหัสวรรษใหม่,” วารสารนักบริหาร. 20(4) : 84 – 88.

บทความนี้กล่าวถึง ความรู้ความสามารถที่ทุกคนพึงมีแล้ว หากทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานระดับล่างเป็นบุคคลที่มีคุณภาพจิตใจที่ดีเต็มเปี่ยมไปด้วยความรัก ความเมตตากรุณาต่อผู้อื่นอย่างจริงใจแล้ว จึงจะเรียกได้ว่าเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพที่ดีอย่างแท้จริง อันจะส่งผลดีให้เกิดทั้งต่อตนเอง ต่อองค์กรและต่อประเทศชาติโดยรวม การพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development) ย่อมเกิดขึ้น คุณภาพของสินค้าและระบบการจัดการที่ย่อมตามมา สุดท้ายก่อให้เกิดการบริหารวัตถุดิบ สินค้าและข้อมูลแบบลูกโซ่ที่มีประสิทธิภาพร่วมกันทั้งระบบ

ดังนั้น ในสหัสวรรษใหม่นี้ ทุกองค์กรเริ่มจากองค์กรเล็ก ๆ คือ ครอบครัวจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท หน่วยงานราชการต่าง ๆ ควรจะหันมาพัฒนาจิตใจของมนุษย์เราเป็นหลักสำคัญ เพื่อสร้างบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นองค์กร และสังคมของไทย โดยเริ่มที่ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรก่อนเป็นหลัก นอกเหนือจากการมุ่งพัฒนาเฉพาะความรู้ความสามารถด้านการงานและความคิดของมนุษย์ เทคโนโลยีและความเจริญทางด้านวัตถุเช่นที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบันเพียงอย่างเดียว จึงจะได้เชื่อว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ที่ถูกต้องอย่างแท้จริง

วิรัตน์ บัวขาว. (2537, กรกฎาคม – สิงหาคม). “ความแปลกแยก : ปัญหาในการพัฒนาองค์กร,” วารสารเพิ่มผลผลิต. 33(4) : 5 – 9.

บทความนี้กล่าวถึง คนไม่ใช่สิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การบริหารคนไม่มีสูตรตายตัวไม่เหมือนวิชาคณิตศาสตร์สามารถคิดกับเครื่องคิดเลขได้ ในการพัฒนาองค์กรผู้นำต้องวิเคราะห์ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร บุคลากรในองค์กรที่มีปัญหามีปัญหาเรื่องอะไร เงื่อนไขในการนำไปสู่ปัญหานั้นมีความเป็นมาอย่างไรและผู้นำได้ขจัดปัญหานั้นพื้นฐานอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะเมื่อทุกคนมีสภาพจิตใจที่เป็นสุข ชื่นชม สบาย ยินดี เชื่อมั่น และกระตือรือร้น การทำงาน

จะประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน การบริหารบุคคล คือ การจัดการคน ถ้าผู้นำจัดการคนในองค์กรไม่ได้ คนในองค์กรก็จะจัดการผู้นำอย่างแน่นอนและความแปลกแยกเป็นมะเร็งร้ายตัวสำคัญที่เป็นปัญหาในการพัฒนาองค์กร ผู้นำต้องตระหนักรู้เสมอว่า เป้าหมายทิศทางของการบริหารองค์กรคือ ทำอย่างไรให้งานบรรลุเป้าหมายและคนในองค์กรมีความสุข

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2535, มกราคม – กุมภาพันธ์). “การพัฒนาสถาบันเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ,” วารสารข้าราชการ. 37(1) : 26 – 28.

บทความนี้กล่าวถึง ทุกสังคมจะประกอบด้วยสถาบันต่าง ๆ มากมาย ซึ่งแต่ละสถาบันจะมีความสำคัญ ขนาด ความเข้มแข็ง และมั่นคงถาวรต่างกันไป อย่างไรก็ตาม แต่ละสถาบันก็มีความสำคัญ มีความสัมพันธ์ มีการเคลื่อนไหวและปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความสมดุลความสงบสุขและความอยู่รอดของแต่ละสถาบัน สถาบันเป็นตัวเชื่อมโยงและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ การพัฒนาสถาบันต้องอาศัยความร่วมมือและความอดทนจากทุกฝ่าย แต่เมื่อใดก็ตามที่การพัฒนาสถาบันประสบผลสำเร็จ คือ สถาบันต่าง ๆ เข้มแข็งขึ้น เมื่อนั้นก็จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศมีความหวังมากขึ้นเป็นเงาตามตัว โดยสถาบันที่เข้มแข็งจะเปิดกว้างเพื่อยอมรับการตรวจสอบ การถ่วงดุล ตลอดจนการวิจารณ์ที่มีขึ้นตามสิทธิและหน้าที่ภายใต้ของเขตของกฎหมาย ยิ่งไปกว่านั้น ยังจะช่วยให้สถาบันต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันรัฐสภา สถาบันนักการเมือง สถาบันทหาร สถาบันนักวิชาการ และสถาบันข้าราชการเกิดมีวิญญาณและจิตสำนึกของความเป็นสถาบันเพิ่มมากขึ้น ด้วยการยอมให้สถาบันของตนถูกแตะต้องได้ตามวิถีทางของประชาธิปไตย

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2538, ตุลาคม - มกราคม). “การพัฒนาหน่วยงาน,” วารสารศึกษาศาสตร์ มข. 17(3) : 37 - 42.

บทความนี้กล่าวถึง ในการพัฒนาหน่วยงาน คำถามแรกสุดคือ ถ้ามองว่าจะพัฒนาอะไรบ้าง ? ซึ่งคำตอบก็คงจะง่าย ๆ สั้น ๆ ว่าขอให้พัฒนาทั้ง “งาน” และพัฒนาทั้ง “คน” ในการพัฒนา “งาน” อันถือเป็น “นโยบาย” ของหน่วยงานต้นสังกัดนั้น ในที่นี้ขอเสนอให้ใช้กระบวนการการบริหารงาน ที่มีลักษณะเป็นวงจร (cycle) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติและขั้นตอนการประเมินผล

ในส่วนของการพัฒนาคนนั้น อาจกระทำได้ 2 รูปแบบ คือ พัฒนาตนเอง และคนอื่นพัฒนาให้ มุ่งให้เกิดผลดีต่องานหรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน

แนวคิดในการพัฒนา “คน” ในหน่วยงานที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ สู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งในระบบราชการไทยหรือข้าราชการไทย ก็มีผลงานการศึกษาวิเคราะห์วิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึง “พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์” ทั้งที่เกิดจากธรรมชาติของระบบราชการเอง และเกิดจากค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม

ศุภโชค ชุนอ้าว. (2544, มีนาคม). “การพัฒนาองค์การ,” รัฐสภาสาร. 49(3) : 29 – 34.

บทความนี้กล่าวถึง สังคมประกอบด้วยองค์การต่าง ๆ เช่น การพาณิชย์ อุตสาหกรรม การบริการ องค์การการกุศล องค์การทางการศึกษา องค์การทางการเมือง องค์การด้านสาธารณสุข องค์การที่เป็นลักษณะของ กระทรวง ทบวง กรม กอง ฝ่าย แผนก หน่วยงาน ภาค สาขา สำนักงาน ทีมงาน องค์การในรูปของคณะกรรมการ คณะ กรรมการิการ สถาบัน สมาคม ชมรม สหภาพ สหพันธ์ สโมสร กลุ่ม เป็นต้น ซึ่งการที่จะทำให้องค์การมีการพัฒนาได้นั้น จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติตามแผน และติดตามตรวจสอบปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสร้างให้บุคคลในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีการร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและส่วนรวม ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การ คือ องค์การที่เกิดขึ้นมานั้นจะต้องมีบทบาทที่สำคัญ และผู้บริหารในองค์การจะต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง จึงจะทำให้องค์การนั้นสามารถดำรงอยู่ได้

สุกัญญา เอ็มอัมหมร. (2543, ตุลาคม – ธันวาคม). “การบริหารรัฐกิจของไทย : กรอบปฏิบัติที่ต้องทบทวน,” มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์. 18(1) : 47 – 56.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารรัฐกิจเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการ การบริหารงานภาครัฐ ที่อาจใช้อีกคำหนึ่งแทนได้ คือ การบริหารการบริการสาธารณะ หากใช้ในแง่สาขาวิชา คำว่า รัฐประศาสนศาสตร์ ก็นิยมใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งในการให้คำจำกัดความในความหมายรวมสามารถอธิบายได้ว่า เป็นความพยายามของกลุ่มคนที่จะมีปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐบาล ไม่รวมกิจกรรมของเอกชน เพราะทั้งสองภาคนี้มีความแตกต่างชัดเจนในข้อที่ว่า ภาคแรกไม่มุ่งกำไรซึ่งแตกต่างจากภาคหลัง การบริหารรัฐกิจมีขอบเขตครอบคลุมอย่างชัดเจนกับนโยบายการปฏิบัติงานของรัฐบาล หรือฝ่ายการเมืองจึงได้รับกระทบโดยตรงจากนโยบายของรัฐบาล

มีการคิดที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการไทยให้มีความเป็นราชการน้อยลงและลดขนาดที่ใหญ่เกินพอดีของระบบ สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมากก็คือ แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งเป็นแนวคิดหลักในการบริหารประเทศ ที่จะชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความหมายของคำว่า การบริหารรัฐกิจ ที่ได้แถลงไว้ในรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐ การทบทวนกรอบปฏิบัติของระบบราชการจึงจำเป็นอย่างยิ่ง

สุพัตรา สุภาพ. (2543, พฤศจิกายน - ธันวาคม). "อุปสรรคการปรับตัว เพื่อทำงานกับบริษัทข้ามชาติ," **For QUALITY**. 7(40) : 68 – 170.

บทความนี้กล่าวถึง ใครทำงานกับบริษัทข้ามชาติ จะต้องเริ่มด้วยการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมทั้ง 2 กลุ่ม คือ high context กับ low context เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาส่วนปัญหาอื่น ๆ ของการปรับตัวทางวัฒนธรรมก็ไม่ควรละเลย การทำงานจะได้ดีมีประสิทธิภาพ

มองแคบ ๆ (parochialism)

เป็นการมองสภาพการณ์จากมุมมองของวัฒนธรรมเดิมของตนเลยไม่เห็นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเดิม กับวัฒนธรรมของคนในประเทศที่ตนไปทำงาน (host country) หรือแม้จะเห็นความแตกต่างก็ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบมากมายอะไรและยังคิดอีกว่าวัฒนธรรม 2 วัฒนธรรมนี้ คล้ายคลึงกันมากกว่าความเป็นจริง

เห็นวัฒนธรรมเดิมของตนดีกว่า (ethnocentrism)

เป็นความคิดและความเชื่อที่ว่า บ้านเมืองของตนดีที่สุด บางคนเรียกสภาพนี้ว่า self-reference criterion หรือ ethnocentrism หรือ การเห็นตัวเองดีพิเศษกว่าคนอื่น การคิดแบบนี้จะเป็นอุปสรรคต่อความเข้าใจพฤติกรรมหรือการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในวัฒนธรรม ทำให้ทำงานกันไม่ได้ผลเต็มที่

ระยะห่างทางวัฒนธรรม (Cultural distance)

เป็นปริมาณหรือขนาดของความแตกต่างระหว่างระบบสังคม (social system) ตั้งแต่น้อยไปหามาก เช่น วิทยาการ ปัจจุบันทำให้แต่ละประเทศอาจจะติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วภายในไม่กี่นาที แต่ถ้าคนแต่ละประเทศไปพบหรือทำงานด้วยกัน ก็อาจห่างเหินกันมากเพราะวัฒนธรรมต่างกัน

ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (cultural shock)

ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อคนไปทำงานสถานที่ใหม่ แล้วเกิดความสับสน ไม่นั่นคง กังวล เพราะไม่รู้ว่าจะวางตัวอย่างไร จนทำให้ไม่ค่อยมั่นใจตัวเอง

อุปสรรคของการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถ้ารู้ไว้จะช่วยให้ปรับตัวและทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

สุพล วังสนธิ์. (2537, กรกฎาคม - กันยายน). "การพัฒนางานองค์กรในสถานศึกษา," สารพัฒนาหลักสูตร. 13(118) : 16 – 22.

จากบทความนี้กล่าวถึง การพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการพัฒนาสุขภาพขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับ ปทัสถาน (Norms)

เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) อารมณ์และความรู้สึกตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน มีกระบวนการมุ่งเปลี่ยนแปลง (1) อย่างมีแบบแผน (2) ทัวทั้งองค์การ (3) เริ่มจากระดับสูง (4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (5) ใช้กิจกรรมสอดแทรกอย่างมีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การโดยใช้ความพยายามเชิงประสานงานของแต่ละบุคคล และโดยการประยุกต์ใช้วิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาสุขภาพขององค์การ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการรักษา ป้องกัน ส่งเสริม และฟื้นฟูสุขภาพ ถ้าเปรียบองค์การเหมือนกับเป็นร่างกายประกอบด้วยอวัยวะต่างๆ ซึ่งเปรียบได้กับหมวดงานต่างๆ แต่ละส่วนของอวัยวะก็มีส่วนประกอบโดยละเอียดไปอีก ทุกส่วนของร่างกายจะต้องทำงานประสานกัน มิฉะนั้นร่างกายก็จะอยู่ไม่ได้

สมนึก ปัญญาสิงห์. (2542, พฤศจิกายน – เมษายน). “การทำงานแบบมีส่วนร่วม,”

มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์. 16(2) : 23 – 33.

บทความนี้กล่าวถึง การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในระดับกลุ่มหรือชุมชน จะบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงได้นั้นต้องอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมในระดับองค์กร หรือระหว่างองค์กรภายนอกชุมชนก่อนพลังการจัดการขององค์กรเช่น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีคิดและวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ความสามัคคี ความเป็นเอกฉันท์ ความพร้อมเพรียงกัน (Solidarity) การมีส่วนร่วมภายในกลุ่ม ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) ของทีมงานหรือของสมาชิกในองค์กร จะเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วม

นอกจากนี้จุดอ่อนของการทำงานมีส่วนร่วมในระดับองค์กร คือ การขาดแนวคิด (วิสัยทัศน์) วิธีคิด วิถีวิเคราะห์ วิธีการทำงาน ขาดการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และละเลยการติดตามและประเมินค่าผลการทำงานขององค์กร ซึ่งจะเป็นผลทำให้การทำงานแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กรหรือระหว่างองค์กรไม่สามารถดำรงอยู่และยั่งยืนต่อไปได้

การทำงานแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่อยู่ที่การวิเคราะห์ตีความหมาย แต่อยู่ที่การลงมือปฏิบัติตามปรัชญาและกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบเหล่านี้คือความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) การประสานงาน (Coordination) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) ความพยายามร่วมกัน (Collective Effort) ความสัมพันธ์ที่ราบรื่นและกลมกลืนกัน (Harmonious Relations) การมีจิตใจมุ่งมั่นร่วมกันทำงาน (Communal and Cooperative Spirit) หรือ (Spirit of Partnership) และการลงมือปฏิบัติดำเนินการร่วมกัน (Action or Implementation)

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2539, เมษายน). "ปัญหา 100 ปี ของการศึกษาไทยที่ยังรอการแก้ไข," *การศึกษาลอตชีวิต*. 18(2) : 56 – 59.

บทความนี้กล่าวถึง ปัญหาของการศึกษาในประเทศเราที่ได้ยินคนพูดคนบ่นมาเป็นเวลาก็คือ คำกล่าวหาที่ค่อนข้างดำหื่นรุนแรงว่า การจัดการศึกษาของไทยเป็นการลอกเลียนแบบมากกว่า 100 ปี

ปัญหาแรก ต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศตะวันตก ทั้งยุโรปและอเมริกา จะหาความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นของไทยเกือบไม่ได้

เมื่อเป็นดังนี้ ยิ่งการจัดการศึกษานานเท่าไร ความเป็นไทย . วัฒนธรรมไทย สิ่งดีงามที่เป็นของไทยก็เลยยิ่งถูกทำลาย ถูกลบล้างไปหมด

ปัญหาที่สอง การจัดการศึกษาของไทยไม่ได้สนใจ หรือให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับการศึกษาแต่อย่างใด

การกำหนดหลักสูตร การจัดเนื้อหาการเรียนการสอน ส่วนมากเกินกว่าร้อยละ 80 มาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้ที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการ แทนที่จะเกิดจากการสำรวจความต้องการ ความสนใจในท้องถิ่น

ปัญหาที่สาม วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา เน้นแต่ให้มีความรู้ในเนื้อหาสาระ และมุ่งการได้รับประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตร มากกว่าการฝึกให้เป็นคนรู้จักคิด รู้จักการตัดสินใจ มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม

ข้อกล่าวหาประการที่สามก็ถือว่ารุนแรงที่สุด เพราะถือว่าเป็นความล้มเหลวของระบบการศึกษาอย่างแท้จริง สังคมมีความคาดหวังว่าจะให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกในการขัดเกลาพฤติกรรมและสันดานมนุษย์ โดยการให้เป็นผู้รู้จักใช้ปัญญา เพราะถือว่ามนุษย์มีสติปัญญาสามารถเรียนรู้ได้ แต่สังคมในปัจจุบันชักไม่แน่ใจว่า ระบบการศึกษาได้ทำหน้าที่นี้อย่างดีหรือไม่เพียงใด

สมโภชน์ นพคุณ. (2541, พฤษภาคม – มิถุนายน). "วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร,"

วารสารข้าราชการ. 43(3) : 46 – 52.

บทความนี้กล่าวถึง ความพยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า โดยรวมแล้ววัฒนธรรมองค์การมีกี่รูปแบบ และแต่ละรูปแบบ (ลักษณะ) มีพฤติกรรมและวิถีชีวิตอย่างไร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ก็อาจจะใช้เป็นแบบอย่างเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่คาดหวังได้กล่าวโดยรวม วัฒนธรรมองค์การมีอยู่ 4 ลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ

ประเภทที่ 1 Apollo หรือ Role Culture (เน้นบทบาท)

ประเภทที่ 2 Athena หรือ Task Oriented Culture (เน้นที่งาน)

ประเภทที่ 3 Dionysus หรือ Existential Culture (เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล)

ประเภทที่ 4 Zeus หรือ Leader Culture (เน้นผู้นำ)

การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่ง เป็นไปได้เสมอและอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับ ผู้นำ / ผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้น ๆ ว่าจะสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2543, ตุลาคม – ธันวาคม). “มองอนาคต : บทวิเคราะห์วัฒนธรรมของคนอีสาน,” *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*. 18(1) : 27 – 31.

บทความนี้กล่าวถึง การเข้าใจวัฒนธรรมของคนอีสาน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มชนหลายชาติพันธุ์ มีพลวัตของการปรับตัวตามแบบของสังคมพหุลักษณะ ผลกระทบของการพัฒนาของรัฐในอดีตเกิดปัญหาความไม่สมดุลของการพัฒนา ต่อมา มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ในมิติวัฒนธรรมการพัฒนาในปัจจุบัน ส่วนการปรับตัวและทางรอดคนอีสานในอนาคตจะเกิดขึ้นจากพลังพลวัตทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามการวิจัยวัฒนธรรมของคนอีสานยังมีความจำเป็นเพื่อให้เข้าใจระบบคิด การปรับตัวและการแก้ไขปัญหาของคนอีสานมากยิ่งขึ้น

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2540, พฤษภาคม - ตุลาคม). “การพัฒนาวัฒนธรรมหรือการใช้วัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน,” *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*. 15(1) : 63 – 68.

บทความนี้กล่าวถึง การทำให้วัฒนธรรมได้รับการปรับปรุง และปรับตัวให้มีความคุ้มค่า และประโยชน์ต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชนตามยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมจึงได้เกิดขึ้นตามระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งในระดับบุคคล มวลชนและประเทศ กระบวนการพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์จะมีผลต่อการพัฒนาประเทศ ความคิดการใช้วัฒนธรรมเพื่อการพัฒนา ซึ่งบางหน่วยงานของรัฐและเอกชนอาจจะไม่เข้าใจเกี่ยวกับการนำวัฒนธรรมไปใช้ในการพัฒนา การนำวัฒนธรรมที่มีอยู่แล้วนำไปเป็นเครื่องมือและส่งเสริมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ก็ย่อมจะก่อประโยชน์ต่อชุมชนเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการที่จะสามารถนำวัฒนธรรมไปใช้ในการพัฒนา มีดังนี้ (1) การศึกษาชุมชน (2) การวิเคราะห์ชุมชน (3) การวินิจฉัยชุมชน (4) การเตรียมชุมชน (5) การปฏิบัติงานชุมชน (6) การติดตามและประเมินผลชุมชน

ข้อเสนอแนะการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเชิงวัฒนธรรม

1. การศึกษาวัฒนธรรมจากทัศนคติบุคคลภายนอกและบุคคลภายในชุมชน
2. การพัฒนาแบบองค์รวมในเชิงวัฒนธรรม

3. การพัฒนามนุษย์เป็นศูนย์รวม
4. การผสมผสานวัฒนธรรมกับการพัฒนา

โสริช โพธิแก้ว. (2537, กรกฎาคม – กันยายน). “การสำรวจทัศนคติต่อองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กร,” วารสารเศรษฐศาสตร์. 23(1) : 97 – 103.

บทความนี้กล่าวถึง การสำรวจทัศนคติพนักงาน เป็นเหมือนฐานแห่งความเข้าใจบุคลากรทั้งหมดในแง่มุมมองของทัศนะต่าง ๆ ในความรู้สึกของบุคลากรจะช่วยให้ องค์กรนั้นเป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น การกระทำเช่นนี้มีรากฐานมาจากความคิดที่ว่า องค์กรนั้นสร้างงานเพื่อสังคม และหากชุมชนแห่งองค์กรนี้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างประสานไมตรีและเป็นหนึ่งเดียว ชุมชนนั้นก็จะน่าอยู่และส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพอใจในการมีชีวิตอยู่ในองค์กร ซึ่งจะ使他ใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งงานและส่วนตัว ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังการเป็นสมาชิกที่ดีแก่สังคมด้วย องค์กรคงจะต้องมองว่าตนเองเป็นชุมชนแห่งมนุษย์และถือว่าเป็นหน้าที่ของตนเองที่จะสร้างบุคลากรที่มีค่าให้แก่สังคม นอกเหนือจากการผลิตวัสดุต่าง ๆ ที่มีคุณค่าอื่น ๆ ด้วย

โสมสกา สนิทวงศ์. (2543, กันยายน – ธันวาคม). “การจัดการกับ คน..คน..งาน,” สุทธิปริทัศน์. 14(44) : 41 – 48.

บทความนี้กล่าวถึง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในโลกของการบริหาร อย่างแท้จริงได้นั้น ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบริหารมาจัดการกับทั้ง 3 สิ่งที่ใกล้ชิดในการทำงานให้ได้ นั่นคือ จัดการกับตนเองโดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ตนเอง เปิดใจยอมรับทั้ง จุดแข็งและจุดอ่อนของตน หาทางแก้ไขที่ไม่ดี โดยการสร้างเสริมอุปนิสัยใหม่ ๆ 7 อย่างเพื่อการพัฒนาตนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเข้าไปแทนที่ ทั้งต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ที่เหมาะสม เสร็จจากการจัดการตนเองก็ต้องหันมาจัดการกับคนในองค์กร โดยเริ่มจากการตระหนักถึงความสำคัญของคนในองค์กร เข้าใจธรรมชาติของคนรวมทั้งสิ่งอื่นๆ ทำการบริหาร โดยใช้สภาวะการจูงใจพร้อมกันไปกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จนถึงกรมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจ การสั่งการ การควบคุมกำกับติดตามงาน และที่ขาดเสียไม่ได้คือ การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

จัดการกับคน คนได้แล้ว ก็มาจัดการกับงาน โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รั้งสรค์องค์กรด้วย Good Management พร้อม ๆ กับการจัดการทำ Benchmarking ไม่ทั้งนโยบายการสร้างและพัฒนาทีมงานขององค์กรให้มีลักษณะ Self – Managed Work Teams ภายใต้การผลักดันองค์กรของตนให้เกิดการแปลงรูปเป็น Learning Organization ให้ได้

อมรรัตน์ แกมทอง. (2538, เมษายน - มิถุนายน). “ข้อคำนึง 7 ประการเพื่อสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง,” จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2) : 3 – 7.

บทความนี้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากมีข้อเสนอนะ 7 ข้อด้วยกัน โดยตั้งเป็นคำถามซึ่งถ้าพยายามค้นหาคำตอบอย่างระมัดระวังแล้วจะสามารถปรับปรุงวิธีการของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จได้

ประเด็นที่ 1 การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่เป็นภาระสำหรับบุคคลหรือเป็นสิ่งที่ท้าทายตามความสามารถของบุคคล

ประเด็นที่ 2 การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ชัดเจน คุ่มค่า และมีความเป็นไปได้จริงหรือไม่

ประเด็นที่ 3 ผลกำไรที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเห็นได้อย่างรวดเร็วหรือไม่

ประเด็นที่ 4 การเปลี่ยนแปลงนั้นจำกัดอยู่ที่หน่วยย่อยเพียงอย่างเดียว หรือกระทบเชื่อมโยงต่อหลาย ๆ หน่วยขององค์กร

ประเด็นที่ 5 จะมีผลกระทบอะไรต่ออำนาจ หรือฐานะตำแหน่งความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีอยู่

ประการที่ 6 การเปลี่ยนแปลงนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่

ประการที่ 7 เปลี่ยนแปลงนั้นมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่

ตอนที่ 5 งานวิจัย

กิตติ สิงหาปัด. (2541). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจ
สถานีโอโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีโอโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.
(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาลักษณะเฉพาะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำใน
ธุรกิจสถานีโอโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีโอโทรทัศน์ไอทีวี” ตามแนวการศึกษาของโครงการ
วิจัย GLOBE มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
และที่ควรจะเป็น รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลักษณะวัฒนธรรมองค์การในสถานีโอ
โทรทัศน์ไอทีวี โอโทรทัศน์เสรีในปัจจุบัน 7 ด้าน คือ ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะความ
เป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะเน้น
ความสำเร็จ ลักษณะความมีมนุษยธรรม และลักษณะเน้นอนาคต

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ บุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป
ทั้งหมดจำนวน 56 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยค้างนี้ ได้แก่ แบบสอบถามของโครงการวิจัย
GLOBE ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามวัดลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การจำนวน 34
ข้อ วัดลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวน 56 ข้อ วัดลักษณะที่ควรจะเป็นของ
วัฒนธรรมองค์การจำนวน 41 ข้อ และวัดลักษณะที่ควรจะเป็นของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวน
56 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ
การทดสอบค่าที และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การในสถานีโอ
โทรทัศน์ไอทีวี จะเน้นลักษณะเน้นความสำเร็จ และลักษณะเน้นอนาคต
2. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันกับลักษณะ
วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
3. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายข่าวและฝ่ายที่ไม่ใช่ข่าว ไม่มี
ความแตกต่างกัน

การศึกษาค้างนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานีโอโทรทัศน์ไอทีวี จะต้องเป็นคนที่ม
วิสัยทัศน์ และเน้นความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ผู้ก่อตั้งสถานีโอโทรทัศน์ไอทีวียัง
ประสบความสำเร็จระดับหนึ่งในการวางแผนทางที่ควรจะเป็นในองค์การ ให้เป็นไปในวิธิต่างที่
ต้องการ และปัจจัยอย่างหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จก็คือ ความกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียว
กันของพนักงาน เนื่องจากผลการศึกษาในค้างนี้ ไม่พบความแตกต่างของผู้นำในกลุ่มอายุ
การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งลักษณะงานที่แตกต่างกันด้วย

กรรณิการ์ เจริญกุล. (2543). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การ และการศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะดังกล่าว รวมทั้งศึกษาถึงลักษณะที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับลักษณะที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรม องค์การ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคม พบว่า ลักษณะการใช้อำนาจ เป็นปัจจัยที่พบมากที่สุด ลักษณะเน้นอนาคต ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นเพศชาย เป็นปัจจัยที่พบเป็นลำดับที่ 2

2. ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ลักษณะเน้นอนาคตที่พบมากที่สุด ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะความมีมนุษยธรรม และลักษณะการใช้อำนาจเป็นปัจจัยที่พบเป็นลำดับที่ 2

3. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะความเป็นเพศชาย เป็นปัจจัยที่พบมากที่สุด ลักษณะเน้นความสำเร็จ เป็นลำดับที่ 2

4. ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคมกับลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 7 ปัจจัย

5. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับลักษณะที่เป็นควรจะเป็นของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน 2 ปัจจัย คือ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะเน้นความสำเร็จ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 1 ปัจจัย คือ ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ธิดา จิตรประสงค์. (2543). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด” ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจน้ำมัน

ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งหมายถึง พนักงานระดับหัวหน้าแผนกที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 ระดับ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 54 คน ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งถามเน้นใน 7 ปัจจัยได้แก่ (1) ลักษณะการใช้อำนาจ (2) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (3) ลักษณะความเป็นเพศชาย (4) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (5) ลักษณะเน้นความสำเร็จ (6) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และ (7) ลักษณะเน้นอนาคต

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น ยกเว้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะความเป็นชาย

2. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยกเว้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

3. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ

นอกจากนั้นการศึกษานี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจัยลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้นำ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีการรับรู้ และความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต้องการให้มีลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เข้มข้นอย่างในปัจจุบัน

นิธิ สุทธิบุหงา. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการ

พลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ในระบบราชการพลเรือนไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการพลเรือนไทย และเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจากองค์ประกอบที่

ค้นพบ โดยจำแนกตาม สำนักงานปลัดกระทรวง เพศ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งของข้าราชการ ผลการวิจัยมีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในระยะเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.9

2. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ใน สำนักงานปลัดกระทรวงต่างก็มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 8 องค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความภาคภูมิใจในอาชีพ

3. ข้าราชการชายและข้าราชการหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันทั้ง 9 องค์ประกอบ

4. ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในอาชีพ และการมีวินัยในระยะเวลา

ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์ ศ.ม.(จิตวิทยาสังคม). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวนทั้งสิ้น 400 คน เป็นพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ 1 องค์การ และพนักงานองค์การเอกชน 2 องค์การ

ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. พนักงานรู้สึกว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงแตกต่างกับตามที่ต้องการในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ กลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ส่วนวัฒนธรรมองค์การในมิติอื่น พนักงานมีการรับรู้ตามที่เป็นจริงไม่แตกต่างกับตามที่ต้องการ พนักงานรัฐวิสาหกิจมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกัน ในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติปัจเจกนิยม พนักงานธนาคารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมิติความเป็นชาย

2. ในทุกองค์การ ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ยุวดี มณีกุล. (2539). วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ของบริษัทเนชั่น พับลิชซิงกรุ๊ป จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ นท.ม (การหนังสือพิมพ์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ของบริษัทเนชั่น พับลิชซิงกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา วิเคราะห์มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเนชั่น เพื่อประเมินทิศทางในการขยายธุรกิจข้ามสื่อขององค์การเนชั่น วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่น กับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ รวมทั้งวิเคราะห์กระบวนการปรับปรนวัฒนธรรมขององค์การเนชั่น โดยการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดกลุ่มวัฒนธรรมของบรรษัทอุตสาหกรรมสื่อมวลชน และ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะสำคัญขององค์การเนชั่นคือการมีผู้นำ 2 คน ได้แก่ ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ซึ่งรับผิดชอบด้านบริหารธุรกิจ ทำให้ผู้นำอีกคนคือ สุทธิชัย หยุ่น สามารถสร้างภาพลักษณ์ของนักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติได้เต็มที่และใช้ภาพลักษณ์นี้เป็น จุดขายขององค์การ ทางด้านกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ก็มีธรรมชาติคุณลักษณะพ้องกันในเรื่องความ ก้าวร้าว นอกจากนี้ผู้บริหารมีแนวทางจัดการวัฒนธรรมย่อยในองค์การให้เกิดเอกภาพในความ หลากหลายได้ที่ผ่านมาองค์การเนชั่นประสบปัญหาเรื่อง การลาออกของบุคลากรอยู่เสมอ ทำให้ ผู้บริหารประกาศนโยบายสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้น

สำหรับเรื่อง การประเมินทิศทางการขยายธุรกิจข้ามสื่อ พบว่า เป็นไปตาม ทิศทางอุตสาหกรรมสื่อมวลชนมุ่งสู่สถานะของบริษัทผลิตสื่อครบวงจร ส่วนความสัมพันธ์ของ วัฒนธรรมกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ นั้น พบว่า เมื่อต้องร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อการข้ามสื่อ องค์การเนชั่นใช้ภาพลักษณ์ของผู้นำ เพื่อสร้างเงื่อนไขในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยยังคงรักษา ความเป็นอิสระของตนเอง

ในเรื่องกระบวนการปรับปรนทางวัฒนธรรมนั้น องค์การเนชั่นต้องปรับปรนรูปแบบ และการนำเสนอข่าวให้เบาลงเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติของสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ที่เป็น สื่อบันเทิงโดยคงหลักการทำงานเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพและคุณลักษณะก้าวร้าวตาม ความหมายแ่งบวกไว้

วรรณช เนตรพิศาลวนิช. (2536). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม (การบริหาร การพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาล กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับเฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงพยาบาลรัฐบาล จำนวน 11 โรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ และขนาดไม่ใหญ่ จำแนกเป็น 5 สังกัด คือ ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม มีพยาบาลวิชาชีพทุกระดับเป็นผู้ประเมิน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 386 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของดิกและคณะ วัดความตรง วิเคราะห์ข้อคำถาม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และความเที่ยงด้วยวิธีของครอนบาค มีค่า เท่ากับ 0.81 ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โดยรวมจาก 11 โรงพยาบาล จำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด
2. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ทั้ง 4 มิติ โรงพยาบาลขนาดใหญ่ และขนาดไม่ใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าโรงพยาบาลขนาดไม่ใหญ่ ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยรวมของโรงพยาบาลทั้ง 2 ขนาด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ของโรงพยาบาลทุกสังกัด มีแนวโน้มไม่แตกต่างกัน แต่วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มมากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงกลาโหม

วรพจน์ สุทธิชัย. (2536). วัฒนธรรมองค์การ กับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ กับการบริหารงานตามคติของดักลาส แมคเกรเกอร์” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์

2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่างด้วย t-test , z-test

ผลการศึกษาพบดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 1 ด้าน คือ ผลของพฤติกรรมการทำงาน

3.2 วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. (2539). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันศึกษา

พยาบาล. วิทยานิพนธ์ พย.ม (การพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันศึกษาพยาบาล” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกเป็นรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสังกัดและสาขาวิชา กลุ่มตัวอย่างคือ สถาบันการศึกษาจำนวน 41 แห่ง จำแนกเป็น 7 สังกัด คือ กระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัย เอกชน กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย สภาวิชาชีพ และกรุงเทพมหานคร มีอาจารย์พยาบาลทุกระดับ เป็นผู้ให้ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 200 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นใช้

ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การที่วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน แบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และความเที่ยงโดยการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา ของ ครอนบาค สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าเอฟ และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่า จำแนกตามราย ลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง

2. วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ของ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข แตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดเอกชน ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ของสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แตกต่างจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สังกัดเอกชน และสังกัดอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามสาขาวิชา โดยรวมในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีความแตกต่าง

อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและ ญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ ลักษณะวัฒนธรรม องค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและ ญี่ปุ่น

2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีต่อการ รับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจ ประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

3. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติได้แก่ มิติงาน, มิติกลุ่ม และมิติบุคคลมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติน้อยกว่าตามลำดับ

2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, ระดับอายุ, ระยะเวลาปฏิบัติงาน, ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, ระดับอายุ, ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกัน

3. พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่น และอเมริกันมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานน้อยกว่าตามลำดับ พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่น มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย และอเมริกา ตามลำดับ

4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, ระดับอายุ, ระยะเวลาปฏิบัติงาน, ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงาน องค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกัน และญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่มีเพียงปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งเท่านั้นที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย

5. การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

ตอนที่ 4 เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

“เขยื้อนภูเขาทั้งลูกแต่ประชาชนนั่งดู” (2545, 21 - 23 ตุลาคม). ประชาชาติธุรกิจ. (3420) : 36

บทความนี้กล่าวถึง รัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เปิดทำเนียบรัฐบาล จัดประชุมสร้างความเข้าใจแก่ข้าราชการและประชาชน เรื่อง “ร่วมกันปฏิรูปประเทศไทยร่วมกันปฏิรูปราชการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ข้าราชการและประชาชน ก่อนกฎหมายปฏิรูประบอบราชการจะมีผลบังคับใช้ สิ่งที่ข้าราชการได้รับฟังจากนายกฯ คือ วิสัยทัศน์แห่งการปฏิรูปอันเลิศหรู คำถามที่ข้าราชการทั่วประเทศอยากถามกว่าสิ่งอื่นใดคือ อนาคตของตนเองหลังวันที่ 1 ตุลาคม 2545 ว่าชีวิตจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่จะแย่ลงหรือดีขึ้น การปฏิรูปราชการย่อมมีผลทำให้ระบบราชการเกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งทัศนคติ และค่านิยมดั้งเดิมของข้าราชการอย่างขนานใหญ่ การปฏิรูปราชการจึงเปรียบได้กับการเขยื้อนภูเขาอย่างใดอย่างนั้น ฉะนั้นลำพังแค่เพียงคำพูดปลุกใจของนายกรัฐมนตรีที่ขอให้ทุกคนจะต้องมองผลประโยชน์ในระยะยาว ละทิ้งความเป็นตัวกู้อย่างเดียว เอาเข้าจริงอาจเป็นคำพูดที่ไม่มีความหมายใดๆ เพราะการละลายวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกต้องออกแรงมากกว่าการพูด เพราะการเขยื้อนภูเขาต้องการองค์ความรู้รอบด้าน และต้องการความร่วมมือจากภาคประชาชนอย่างมหาศาล จากสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปรากฏว่าประชาชนร้อยละ 65.07 เคยได้ยินเรื่องการปฏิรูปราชการ แต่เมื่อถามว่ารู้เรื่องมากน้อยแค่ไหน คำตอบคือ “รู้น้อยมาก” เช่นนี้แล้ว จะเอาแรงจากที่ไหนไปเขยื้อนภูเขา

งามพิศ สัตย์สงวน. (2543, กรกฎาคม). “การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์,” ใน รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา. บรรณาธิการโดย

อารง สุทธาศาสตร์. หน้า 26 – 30. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บทความนี้กล่าวถึง ปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมในโลกยุคโลกาภิวัตน์ คือการเปลี่ยนแปลง ทุกสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ประชากร สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง และด้านอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของสังคมมนุษย์และสังคมกำลังพัฒนาทั้งหลาย เช่น สังคมไทยเป็นสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกยุคปัจจุบัน บทความนี้มีเนื้อหา 3 ส่วน ๆ แรก ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลง ประเภทของการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทางวัฒนธรรมในสังคมกำลังพัฒนา ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในระดับสังคม ระดับนานาชาติ และระดับโลก ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในระดับสังคม ระดับปัจเจกบุคคล

“จดหมายเปิดผนึกฉบับที่ 2...จากใจ สิริกร มณีรินทร์ รมช.ศึกษาธิการ,” (2544,กันยายน).

หน้า 1 - 2.

บทความนี้กล่าวถึง สังคมไทยต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤตหนักทั้งเศรษฐกิจและสังคม วิกฤตจนต้องของความร่วมมือ และนำใจไม่ตรีจากเพื่อนครูอีกครั้ง เด็กและเยาวชนของเราอยู่ในภาวะแวดล้อมที่เสี่ยงต่อความรุนแรง อบายมุข ยาเสพติด ตลอดจนค่านิยมที่เป็นพิษภัยเพิ่มขึ้นทุกขณะ พวกเราชาวกระทรวงศึกษาธิการ สามารถก้าวเข้าไปมีบทบาทสำคัญที่จะเตรียมเด็กและเยาวชนให้พร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา และอารมณ์ ในอันที่จะยืนหยัดได้อย่างสง่างามในสังคมไทยและสังคมโลก ใครขอความร่วมมือโดยตรงกับเพื่อนครู และผู้บริหารโรงเรียนร่วม “จัดระเบียบสังคม” กับรัฐบาลโดยมีกรอบงาน ดังนี้

1. เพื่อนครูควรนำแนวคิด หลักการ “การจัดระเบียบสังคม” เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้เป็นกรณีศึกษาที่ครูกระตุ้นให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

2. ครู อาจารย์ และผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางปัญญา

3. ให้ความสำคัญต่อ “ระบบเผื่อระวังเด็ก”

4. เน้นบทบาทหน้าที่ของครูทุกคนในการชี้แนะ ค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม โดยสอดแทรกทักษะชีวิต และคุณธรรมของศาสนา รวมทั้งเป็นที่พึ่งให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตรที่เด็กไว้วางใจ ว่ากล่าวตักเตือนด้วยเมตตาธรรม

5. ให้ครู อาจารย์ และผู้บริหารเสนอความคิดเห็น รวบรวมข้อเสนอแนะของผู้ปกครองในการจัดระเบียบสังคม ผ่านผู้บังคับบัญชา หรือส่งโดยตรงที่ รมช. สิริกร มณีรินทร์

หากทุกฝ่ายร่วมมือกันตามบทบาทหน้าที่ของตนเราจะมั่นใจได้ว่า ขณะนี้กระทรวงมหาดไทยเป็นแกนนำในระดับสังคมแล้ว ในโรงเรียนนั้น เด็กมีครูเป็นที่พึ่งอันอบอุ่น และที่บ้านมีพ่อแม่เป็นหลักชัย เราก็จะมีเด็กและเยาวชนที่สมบูรณ์พร้อม

“เทคนิคการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร,” (2543) MBA : (21) : 111 - 112.

บทความนี้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจและสังคมแวดล้อมเพราะการมีโครงสร้างบริษัทและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรอยู่เสมอ วิธีการที่จะรักษาไว้ซึ่งแนวทางของความคิดสร้างสรรค์นี้ จะต้องสร้าง “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้การเรียนรู้จะต้องเกิดขึ้นกับทุกส่วนขององค์กร และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะสิ่งนี้จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากแนวความคิดใหม่ ๆ ได้

สิ่งที่ควรทำก็คือ การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากทุกส่วนขององค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นรูปแบบของการเรียนรู้บนพื้นฐานของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และขบวนการผลิต

“ปรับชีวิตจากโรงเรียนและมหาวิทยาลัย สู่วิถีการทำงาน,” (2545,8 เมษายน).

[http : // www.jobaa.com](http://www.jobaa.com).

บทความนี้กล่าวถึง การแนะนำแนวทางการปรับตัวให้ผู้ที่จบการศึกษา เข้าสู่ชีวิตการทำงานว่าจะต้องทำอะไรบ้างถึงจะปรับตัวเข้ากับทีมงานและวัฒนธรรมองค์กรได้ ซึ่งมีข้อเสนอดังนี้

1. การแต่งกาย คงต้องอยู่สายกลาง คือแต่งกายสุภาพเรียบร้อย แบบสากล และสุภาพ
2. การมีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะและใช้คำพูดที่เหมาะสม กล่าวคือ ต้องรู้ว่าใครอาวุโส ใครเป็นหัวหน้างาน ใครคือเพื่อนร่วมงาน และรู้จักใช้คำพูดคำถามหรือลงท้ายให้เหมาะสม
3. ความรักในงานและความสนใจที่จะเรียนรู้ กล่าวคือ การทำงานต้องมีใจรัก และการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีความอดทน และพร้อมที่จะรับคำตำหนิ
4. การมีน้ำใจไมตรี เช่น การช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ มีงานอะไรเราก็ทำได้ โดยไม่เลือกงานนั้นจะเลอะเทอะ หรือดูเป็นงานที่ไม่มีเกียรติ ที่มักจะถูกมองข้าม หรือไม่มีใครชอบทำ
5. การรู้จักปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด กล่าวคือ ต้องศึกษาระเบียบบริษัทฯ ให้รู้ ให้เข้าใจอย่างดี
6. การรักษาความลับของบริษัทฯ เราต้องรู้ว่า ข้อมูลใด สามารถพูดได้ และข้อมูลใดพูดไม่ได้ ซึ่งไม่ควรพูดต่อบุคคลภายนอกบริษัทฯ
7. หากรู้เห็นสิ่งผิดปกติ หรือทราบข้อมูลใดๆ ที่มีผลเสียต่อบริษัทก็ควรนำมาปรึกษาหัวหน้างาน
8. การสนับสนุนสินค้าของบริษัทฯ เพราะถ้าบริษัทฯ มีกำไรเราก็มีโอกาสได้เงินเดือนขึ้นเช่นกัน
9. การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามระยะเวลาและให้เกิดประโยชน์สูงสุด
10. ไม่เป็นผู้ปล่อยข่าวลือ สร้างความเสียหายต่อบริษัทฯ หรือสร้างความเสียหายใด ๆ ต่อบริษัทฯ

“เปิดตำนานมาเฟีย มท.” (2545, 9 -15 กันยายน) ผู้จัดการรายสัปดาห์. 15(823) : 15.

บทความนี้กล่าวถึง การอุบัติของตำนานมาเฟียมหาดไทย เป็นการเปิดฉากบนการยึดครองอำนาจที่ยาวนานเมื่อครั้งอดีต ตั้งแต่สมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ โดยมีจอมพลประภาส จารุเสถียร รั้งเก้าอี้ในตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ตำนานมาเฟียเกิดขึ้นบนรากเหง้าของการครองอำนาจบนหนทางความเป็นเผด็จการของทหาร ในยุคนั้นที่เรื่องอำนาจสุดๆ สามารถปกครองโดยสังขยาหันขวานั้นได้แบบไม่ต้องย่ำเกรงอำนาจ คละคนใดๆ ที่จะมาเป็นอุปสรรคในการขึ้นำเนื่องจากไม่มีฝ่ายค้านทำหน้าที่ในการตรวจสอบ ยุคนั้นเรียกได้ว่าเป็นยุคมืดของการปกครองในระบบประชาธิปไตย เพราะเกิดขึ้นก่อน เหตุการณ์เดือนตุลาคม 2516 กระทรวงมหาดไทยยุคนั้นมั่งคั่งไปด้วยชุมพลและอำนาจ เป็น ยุคทองของมหาดไทยที่ปกครองและคุมหัวเมือง (ในส่วนของราชการกระทรวงอื่นๆ) ไว้แบบ เบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพราะอำนาจทุกฝ่ายอยู่ในมือของกระทรวงมหาดไทยอย่างล้นเหลือ ทั้งการ เมืองและการปกครองในแบบระบบผูกขาด จากฉายาที่สื่อฉาวในอดีตเกี่ยวกับความเป็นมาเฟีย ทำให้การจัดโครงสร้างตามสูตรใหม่ของกระทรวงแห่งนี้คือการจับต่อน และลดบทบาทความเป็น มาเฟีย จะสังเกตได้ว่าตั้งแต่รัฐบาลนี้เข้ามาใหม่ๆ จะเห็นว่ามีคามพยายามอย่างยิ่งในการที่ จะข่มขู่ข้าราชการเพื่อง่ายต่อการดูแล และพร้อมลงโทษข้าราชการทุกคนที่ผิดระเบียบวินัย โดยเฉพาะกับความพยายามของรัฐบาลที่ต้องการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่นบนความไม่พร้อมซึ่งเป็นเรื่องอันตรายที่รัฐบาลยังไม่คิดคำนึงอย่างรอบด้าน และจะส่งผลเสียต่อไปในอนาคตอันใกล้ ปัจจุบันภาพมาเฟียมหาดไทยยังคงเผยโฉมให้เห็นกลาย ๆ จากการสืบสำรวจและพบว่า ข้าราชการในส่วนของกระทรวงมหาดไทยมีสถิติสูงสุดในการคอร์รัปชันในวงราชการ แต่เป็นการ ทำในระดับล่างๆ และเป็นเพียงรายเล็กๆ ซึ่งทำให้ตำนานมาเฟียมหาดไทยยังดำรงอยู่แต่เป็น ลักษณะกลายพันธุ์ และผิดเพี้ยนไปจากอดีตอย่างสิ้นเชิง ภาพมาเฟียใหม่ถูกบิดเบือนไม่เหลือ ภาพแห่งอดีตเป็นภาพมาเฟียที่หิวกระหาย พร้อมโกยทุกรูปแบบและโอกาสที่เอื้ออำนวยไม่ว่า ระดับบนหรือระดับล่าง

“ฝ่าวัฒนธรรมตำรวจนครบาล ผลวิจัยสะท้อนภาพองค์กรสีเทาที่ระบบอุปถัมภ์ เหนือคุณธรรม,”

(2545, 18 – 24 มีนาคม) มติชนสุดสัปดาห์. 22(1126) : 90 – 91.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติถูก วิพากษ์วิจารณ์มาตลอดว่า ล้มเหลว วางคนไม่เหมาะสมกับงาน การแต่งตั้งโยกย้ายในทุกระดับ ถูกแทรกแซงโดยผู้มีอำนาจ เพื่อวางบุคคลที่ไว้วางใจหรือใกล้ชิดให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ หรือ ใ้รับผิดชอบพื้นที่ซึ่งมากไปด้วยผลประโยชน์ กองวิจัยและพัฒนา สำนักงานแผนงานและ งบประมาณ สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้สรุปผลวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรการกรณศึกษา องค์กรในกองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อศึกษาแบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ

ค่านิยม และอุดมการณ์ ความเข้าใจของบุคลากร ซึ่งอาจจะอธิบายวัฒนธรรมองค์กรตำรวจในภาพรวมได้

การวิจัยศึกษา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้นำ เป้าหมายกลยุทธ์ ขององค์กรโดยเฉพาะแรงจูงใจของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ การถ่ายทอดวัฒนธรรม การดำรงชีวิตของบุคลากร และแนวทางปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับการศึกษามโนทัศน์บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ความมีอำนาจ อิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคม มีค่าเฉลี่ยสูง ผู้นำในองค์กรตำรวจนครบาลมีพฤติกรรมยึดหลักประสิทธิภาพมุ่งผลงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่า บุคลากรมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบสูง การปฏิบัติงานหนักกว่าตำรวจหน่วยอื่นๆ ปฏิบัติงานด้วยความฉับไว กระตือรือร้น ทนต่อเหตุการณ์ มีความพร้อมปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง มีบรรทัดฐานค่านิยม จารีตประเพณีที่ปฏิบัติต่อกันมานาน

ในขณะที่มีบางส่วนเห็นว่า องค์กรตำรวจนครบาลเป็นระบบอุปถัมภ์ ทำให้ องค์กรไม่เติบโต การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และที่ต้องดิ้นรนต่อสู้กับสภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งความก้าวหน้าในชีวิตราชการหรือเพื่อความอยู่รอดในสังคม บุคลากรมีค่านิยมที่พึงพอใจ มีลักษณะเห็นแก่ตัว ตลอดจนการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลประโยชน์มากกว่าที่จะคำนึงถึงประชาชน อุปสรรคประการหนึ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร คือ ระบบการบริหารงานบุคคล ที่มีการแต่งตั้งบุคลากรไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ บุคลากรส่วนใหญ่ต่างหนึ่งงานอำนวยการ และงานสอบสวน ซึ่งมีการปฏิบัติงานแต่ได้รับค่าตอบแทนน้อย และเสี่ยงต่อความผิดพลาด ในขณะเดียวกัน มีค่านิยมจะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานจราจรที่มีผลประโยชน์ค่าตอบแทนสูงกว่า

ข้อเสนอแนะประการหนึ่งของผลการวิจัยคือ ให้ใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งโยกย้าย และการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

“วิกฤตวัฒนธรรมกับการปฏิรูปเมืองไทย,” (2545, กุมภาพันธ์) ศิลปวัฒนธรรม. 24(4) :

128 – 130.

บทความนี้กล่าวถึง หัวใจของวัฒนธรรมคือ ความสัมพันธ์ทางสังคมโดยเฉพาะวัฒนธรรมกับการปฏิรูปการเมือง มักนึกถึงความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ซึ่งไม่ค่อยเกื้อหนุนระบอบประชาธิปไตย ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่างคนในเมืองกับชนบทยังมีความแตกต่าง เช่น คนในชนบทสามารถต่อรองทรัพยากรได้มากกว่าคนในเมือง เพราะ มีกลไกพลังทางสังคมควบคุมอยู่ ถ้าคนที่มียุทธศาสตร์มากและกดขี่คนที่มีน้อยต้องเผชิญกับความชอบธรรมทางสังคมซึ่งคนในชนบทรู้เห็นค่อนข้างมาก “วัฒนธรรมที่แท้จริงต้องมีบริบททางสังคม เพราะวัฒนธรรม

ด้อยเป็นของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มิฉะนั้นเราจะไม่เห็นวิกฤตทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นชีวิต และมีความหมายของการรวมกลุ่ม นั่นคือ ความเป็นมนุษย์ธรรมดาที่จะมีชีวิตรอด เป็นเรื่องที่เรายังขาดความเข้าใจ" การปฏิรูปสังคมเป็นเรื่องของโครงสร้างทางอำนาจ หรือโครงสร้างทางการเมืองเราพยายามวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง มันเปลี่ยนไปเพราะว่า วิถีชีวิตมันเปลี่ยนในระดับหนึ่งถึงกับมีพลังให้โครงสร้างทางการเมืองต้องปรับตัว การปฏิรูปเป็นความพยายามของผู้ที่ต้องการรักษาอำนาจนั้นพยายามจะปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต การเปลี่ยนโครงสร้างทางการเมืองอาจจะเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ หรือรูปลักษณะใหม่เป็นโครงสร้างอำนาจชั่วคราว เป็นเทคโนโลยีทางรัฐธรรมนูญ เรื่องบางอย่างยังไม่ถึงประชาชนอย่างแท้จริง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2543, กรกฎาคม). "วัฒนธรรมองค์การ : คุณค่าใช้สอย," ใน **รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา**. บรรณาธิการโดย อำนวย สุทธศาสตร์.

หน้า 35 – 48. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บทความเรื่องนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต หรือกระบวนการปฏิบัติตัวของสมาชิกในองค์การ โดยที่วัฒนธรรมมีองค์ประกอบ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ บรรทัดฐานทางสังคม และสัญลักษณ์ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมของสังคมนั่นเอง มุมมองวัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เห็นพฤติกรรมในหน่วยงานหลายแห่งหลายมุมที่ถูกมองข้ามจากแนวความคิดองค์การในอดีต เช่น ช่วยให้เราเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์การ อาทิ เรื่องเล่า พิธีกรรม ว่ามีความสำคัญต่อการเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรมในองค์การอย่างไร นอกจากนี้ มุมมองนี้ยังช่วยให้เราตระหนักว่า พฤติกรรมหลายอย่างในองค์การ เช่น การออกแบบโครงสร้าง ความเป็นผู้นำ ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องทางเทคนิคแล้ว ยังมีความหมายทางวัฒนธรรมรวมอยู่ด้วย ดังนั้น ในทัศนะหนึ่งวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องน่าสนใจมาก เพราะจะช่วยเสริมมุมมององค์การแบบเดิมให้หลากหลายยิ่งขึ้น มมององค์การอย่างกระจ่างแจ้งยิ่งขึ้นและท้ายที่สุด ความรู้จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

การใช้ประโยชน์จากความรู้เรื่องนี้ โดยจะเริ่มตั้งแต่ ความหมายที่ใช้กันทั่วไป และความหมายที่ใช้ในบทความนี้แล้วกล่าวถึงเนื้อหาสาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์การตามแง่มุมวิชาสังคมวิทยา เพื่อให้เห็นภาพรวม ถัดไปจะเป็นเรื่องแนวการศึกษาหาความรู้เรื่องนี้ที่ทำกันอยู่และน่าจะเป็น ตอนท้ายก็จะได้กล่าวถึงแนวการใช้ประโยชน์จากความรู้เรื่องเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้กับชีวิตในครอบครัว ในชุมชน และองค์การที่ทางวิชาการเรียกว่า สหจร (Association)

สมเกียรติ ศรีวุฒิชญา. (2545, 17-19 มกราคม). "ปฏิรูปราชการ ซีอีโอ ปะทะขุนนางอุปถัมภ์," หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. 22 (1,662) : 8.

บทความนี้กล่าวถึง นโยบายปฏิรูประบบราชการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวด้วยการนำระบบราชการแบบบูรณาการ หรือ ซีอีโอมาใช้ ก่อให้เกิดข้อกังขามากมายว่าระบบใหม่ที่รัฐบาลจะนำมาใช้ น่าจะเหมาะสมกับการบริหารในธุรกิจเอกชนเพียงเท่านั้นหรือไม่ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบราชการ ที่มีวัฒนธรรมในลักษณะ “อุปถัมภ์” มาอย่างยาวนานคงไม่ใช่เรื่องง่ายเมื่อต้องปรับเปลี่ยนไปสู่มิติใหม่อย่างที่คาดหวัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวคิดข้าราชการรุ่นต่อรุ่นถูกปลูกฝัง โครงสร้างองค์กรที่ถูกบ่มเพาะมาช้านาน และงบประมาณที่ถูกจัดสรรตามความพึงพอใจ รวมถึงกฎหมายต่างๆ ที่ส่งบั่น ล้วนมีแต่ส่วนรัดตึงให้ระบบราชการไม่พร้อมเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นั่นเอง การปฏิรูปครั้งนี้ถือเป็นความพยายามของรัฐบาลที่จะประนีประนอมกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีความรู้สึกว่าการตนเองต้องสูญเสียหน่วยงานหรือคนไป จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเมืองที่ต้องยืนยันไม่ปล่อยให้ขยายไปมากกว่านี้ เพราะการปฏิรูประบบราชการเดิมต้องการปรับโครงสร้างระบบราชการให้มีความกระชับรัด ลดความซ้ำซ้อน เน้นการกระจายอำนาจ และปรับบทบาทรัฐให้สอดคล้องกับโลกสมัยใหม่

อิสระ สุวรรณบล. (2540). “วัฒนธรรมองค์กร,” เอกสารประกอบคำบรรยาย โครงการ **Global Competence Project.**

บทความนี้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบที่สมาชิกขององค์กรบริหารหนึ่งมีคุณค่า ความเชื่อ ทัศนคติ และปทัสฐานร่วมกัน ซึ่งมีการถ่ายทอดเป็นมรดกตกทอดภายในองค์กร จนกลายเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรนี้มีที่มาหลายประการ อาจเกิดจากความคิดอ่าน หรือแรงกระตุ้นของสมาชิกองค์กรเมื่อแรกตั้งองค์กรนั้น หรืออาจเกิดจากตัวผู้ก่อตั้งองค์กรนั้นๆ ที่มาของวัฒนธรรมองค์กรอีกประการหนึ่งได้แก่ ระบบ นโยบาย และกระบวนการให้ความดีความชอบซึ่งมีผลต่อการสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรนั้น ต่อมาก็หล่อหลอมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรม องค์กรมีผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าหากวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์กรร่วมกันยึดถือปฏิบัติ และฝึกเป็นอันหนึ่งกันเดียวกัน

บรรณานุกรม

- กิ่งแก้ว เทพยปฏิพทน. (2543, กันยายน). " การบริหารการเปลี่ยนแปลง," **Business.COM.** 12(139) : 71 - 74.
- กิตติ บุญนาค. (2538, สิงหาคม). "วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่," **Business.COM.** 7(78) : 82 - 85.
- กิตติ สิงหาปัด. (2541). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจ สถานีโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติมา จันทรสม. (2543). "การสร้างและพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน...ไปสู่...อนาคต," **บริหารและพัฒนาบุคคล มข.** 3(36) : 20 - 24.
- กรรณิการ์ เจริญกุล. (2543). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กรีซ สืบสนธิ. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2543, เมษายน - มิถุนายน). "วัฒนธรรมองค์การ," **วารสารการบริหารตน.** 21(2) : 21 - 33.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา พลัรักษ์. (2543, กุมภาพันธ์). "การปรับเปลี่ยน...มุ่งสู่คุณภาพในโรงเรียน," **วารสารการศึกษา กทม.** 23(5) : 19 - 22.
- เกษมศักดิ์ วิจิตเชื้อ. (2540, เมษายน - มิถุนายน). "ข้าราชการกับนโยบายปฏิรูประบบราชการ," **จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน.** 16(2) : 10 - 13.
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2543), กรกฎาคม - สิงหาคม). "จินตทัศน์บริหาร," **For QUALITY.** 6(2) : 10 - 13.
- ขวัญใจ ไทยทอง และคณะ. (2543). แนวคิดพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม. เชียงใหม่ : นพบุรุษการพิมพ์.

- ขวัญฤดี ผลอนันท์. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารบุคลากรในบริษัท **บริษัทญี่ปุ่น**). กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- “เขยื้อนภูเขาทั้งลูกแต่ประชาชนนั่งดู” (2545, 21 - 23 ตุลาคม). ประชาชาติธุรกิจ. (3420) : 36
- งามพิศ สัตย์สงวน. (2543, กรกฎาคม). “การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในยุค โลกาภิวัตน์,” ใน **รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา**. บรรณาธิการโดย อารง สุทธศาสตร์. หน้า 26 - 30. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน์. (2532). การจัดและการบริหารงานห้องสมุด. มหาสารคาม : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- โชคดี จันทวงศ์. (2542, สิงหาคม - พฤศจิกายน). “แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา องค์การ : ศึกษากรณี ธ.ก.ส.,” วารสาร ธ.ก.ส. 22(2) : 17 - 28.
- ชูชัย สมितिไกร. (2540). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2538). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- ชโนเตอร์, เบเนจามิน และ โบเวน เดวิด ดี. แปลและเรียบเรียงโดย ศิระ โอกาสพงษ์. (2541). บริการเหนือเมฆ. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
- ไชย ณ พล. (2540). ก้าวสู่ธุรกิจสากลกับการบริหารด้วยระบบศรัทธาและจรรยาบรรณ ทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพฯ.
- ณัฐพล ชันไชย. (2542, กรกฎาคม - ธันวาคม). “วัฒนธรรมองค์การสำหรับธุรกิจในยุค โลกาภิวัตน์,” **Rangsit Business Review**. 2(3) : 50 - 52.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2540). รีเอ็นจิเนียริงภาคปฏิบัติ ค.ศ. 2000. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ. แปลและเรียบเรียงโดย ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2544). การบริหาร จัดการในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์ พรินท์ แอนด์ แพลก จำกัด.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุค โลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). องค์การกับการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์. (2540). การเลือกและจัดทรัพยากรห้องสมุด. กรุงเทพฯ : ไสภณการพิมพ์.
- ธิดา จิตประสงค์. (2543). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ธนัญชัย นาคะสุวรรณ. (2543). จริยธรรมองค์การ : แนวคิด รูปแบบการส่งเสริม
จริยธรรมองค์การในแนวพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มูลนิธิซีเมนต์ไทย.
- ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์. (2542, กรกฎาคม - กันยายน). "การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
องค์กร," วารสารบริหารธุรกิจ. 22(83) : 45 - 59.
- นิคม มุสิกคามะ. (2538). การพัฒนาระบบการศึกษา กระบวนการบริหารและจัดการ
วัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด.
- นิธิ สุทธิบุหงา. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการ
พลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นพ ศรีบุญนาท. (2540, ธันวาคม - มกราคม). "แนวความคิดและเทคนิคเกี่ยวกับการ
เปลี่ยนแปลงค่านิยม ทักษะคติ และพฤติกรรมขององค์กร," ร่มไทรทอง.
7(4) : 12 - 18.
- นรา รัตนรุจ. (2541, สิงหาคม - กันยายน). "ขอช่วยในการพิจารณาปรับปรุงหน่วยงาน,"
วารสารจัดหางาน ปรีทัศน์. 3(3) : 17 - 17.
- นิวัด โชติวงษ์. (2544). เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์.
กรุงเทพฯ : รอยัลเฟรส แอน แพค จำกัด.
- นฤทธิ์ ศรีวรรณ. (2538). เอกสารประกอบการสอน องค์การและการจัดการ. เพชรบุรี :
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). การจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปภาวดี ประจักษ์ศุภานิต. (2539, กรกฎาคม). "การปรับเปลี่ยนองค์การ : ไม่ย่ำดังคิด,"
วารสารสถาบันปริกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. 9(205) : 1 - 6.
- ประชุม โพธิกุล. (2542, กุมภาพันธ์ - มีนาคม). "วิสัยทัศน์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ,"
วารสารเพิ่มผลผลิต. 37(7) : 21 - 26.
- ประชุม โพธิกุล. (2542, มิถุนายน - กรกฎาคม). "วัฒนธรรมองค์การกับการวางแผน,"
วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 16(5) : 8 - 9.
- ประชุม โพธิกุล. (2543, มกราคม - เมษายน). "การพัฒนาทีมงาน," จุลสารดอกบัว.
(26) : 20 - 25.
- ประไพ สุภิรมย์โชติ. (2542, มกราคม - มิถุนายน). "การพัฒนาบรรยากาศองค์การ,"
วารสารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จ.ชลบุรี. 1(1) : 42 - 46.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาสังคม). กรุงเทพฯ
: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประเสริฐ จริยานุกุล. (2536). การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของ

วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช สาขาการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด.

(อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

“เปิดตำนานมาเฟีย มท.” (2545, 9 -15 กันยายน) ผู้จัดการรายสัปดาห์. 15(823) : 15.

พิชัย ลีพัฒนไพบูลย์. (2542, ธันวาคม - มกราคม). “วัฒนธรรมคืออะไร,” วารสาร

เพิ่มผลผลิต. 37(6) : 11 - 19.

พัฒนกิจ โกฏจนาท. (2543, กุมภาพันธ์). “แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับหน่วยงาน,” วารสารเพิ่มผลผลิต. 39(3) : 37 - 41.

พนัส พฤษสุตน์. (2542, เมษายน - มิถุนายน). “องค์กรคุณภาพ : คิดและทำเรื่องเดียวกัน,”

วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม. 22(2) : 36 - 44.

พระธรรมปิฎก. (2542). ธรรมกับไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

พรอัมรินทร์ พรหมเกิด. (2543, มกราคม - มีนาคม). “ธรรมรัฐกับการปฏิรูปสังคมและ

การเมือง,” มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 17(2) : 94 - 110.

มยุรี รัตนมุง. (2543, ธันวาคม - มกราคม). “วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร : ตัวแปรที่

จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร,” ข่าวสารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการ.

(52) : 8 - 10.

ยงยุทธ พีระพงศ์พิพัฒน์. (2544, กันยายน). “เขาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างไร,”

Business.COM. 14(151) : 9 - 19.

ยุวดี มณีกุล. (2539). วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยาย

ธุรกิจข้ามสื่อ ของบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์

นท.ม (การหนังสือพิมพ์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถ่ายเอกสาร.

ยศ สันติสมบัติ. (2537). มนุษย์กับวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รุ่ง แก้วแดง. (2540). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2. กรุงเทพฯ : มติชน.

เล็ก พงษ์สมัครไทย. (2539, มกราคม). “การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน,” การศึกษาตลอด

ชีวิต. 17 (11) : 52 - 55.

วิชาการ กรม, (2535). คู่มือการดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา.

กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ.

วิภา ไหรชัยยะ. (2541). วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น : กรณีศึกษา.

วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2538). ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติการสำหรับยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.
- วิภาณันท์ เอียประเสริฐ. (2543, ตุลาคม – ธันวาคม). “คุณภาพมนุษย์ในองค์กรรับสหัสวรรษใหม่,” วารสารนักบริหาร. 20(4) : 84 – 88.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2535, มกราคม – กุมภาพันธ์). “การพัฒนาสถาบันเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ,” วารสารข้าราชการ. 37(1) : 26 – 28.
- วรรณช เนตรพิศาลวนิช. (2538). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม.(การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัตน์ บัวขาว. (2537, กรกฎาคม – สิงหาคม). “ความแปลกแยก : ปัญหาในการพัฒนาองค์การ,” วารสารเพิ่มผลผลิต. 33(4) : 5 – 9.
- วรพจน์ สุทธิชัย. (2536). วัฒนธรรมกับการบริหารตามฐานคติของดักลาส แมคเกอร์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. (2539). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณพร ไกรเลิศ. (2544). องค์การกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์ พริน แอนด์ แพนค จำกัด.
- วรรณา แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ระเบียบของการพิมพ์.
- ศุภโชค ชุนอิว. (2544, มีนาคม). “การพัฒนาองค์การ,” รัฐสภาสาร. 49(3) : 29 – 34.
- ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย. (2538). ยกเครื่องเรื่องการบริหาร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ศรีณรงค์ ชุตินวล. (2542). การปรับเปลี่ยนองค์การ. กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิ่ง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). การบริหารเชิงกลยุทธ์. ฉบับมาตรฐาน กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). องค์การและการจัดการ. ฉบับสมบูรณ์ กรุงเทพฯ :

ไดมอนต์ อิน บิวซิเนส เวิลด์.

สุกัญญา เอ็มอัมหมร. (2543, ตุลาคม – ธันวาคม). “การบริหารรัฐกิจของไทย : กรอบปฏิบัติที่ต้องทบทวน,” มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์. 18(1) : 47 – 56.

สงกรานต์ จิตสุทธิภากร. (2538). เหนือการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

สงวน ข้างฉัตร. (2541). พฤติกรรมองค์การ. ลพบุรี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2543, กรกฎาคม). “วัฒนธรรมองค์การ : คุณค่าใช้สอย,” ใน รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา. บรรณาธิการโดย อารง สุทธศาสตร์. หน้า 35 – 48. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2539). จิตวิทยาการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงค์.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภักดิ์. (2541). หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สำนักสวัสดิการ ก.พ.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ : บี.เจ.เพลทโพรเซสเซอร์.

สุนันทา เลहनันท์. (2541). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คส์ไตร์.

สุนันทา วัฒนากทอง. (2542). เทคนิคการจัดการคนในองค์การ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.

สุพัตรา สุภาพ. (2543, พฤศจิกายน - ธันวาคม). “อุปสรรคการปรับตัว เพื่อทำงานกับบริษัทข้ามชาติ,” For QUALITY. 7(40) : 168 – 170.

สุพล วังสนธิ์. (2537, กรกฎาคม - กันยายน). “การพัฒนาองค์การในสถานศึกษา,” สารพัฒนาหลักสูตร. 13(118) : 16 – 22.

สมเกียรติ ศรีวุฒิชยา. (2545, 17 - 19 มกราคม). “ปฏิรูปราชการ ซีอีโอ ปะทะขุนนางอุปถัมภ์,” หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. 22 (1,662) : 8.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2535). คิด...เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอช – เอน การพิมพ์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และสมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2540). พลิกกลยุทธ์พิชิตการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.

สมนึก ปัญญาสิงห์. (2542, พฤศจิกายน – เมษายน). “การทำงานแบบมีส่วนร่วม,” มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์. 16(2) : 23 – 33.

- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2539, เมษายน). "ปัญหา 100 ปี ของการศึกษาไทยที่ยังรอการแก้ไข," *การศึกษาลอตชีวิต*. 18(2) : 56 – 59.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541, พฤษภาคม – มิถุนายน). "วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร," *วารสารข้าราชการ*. 43(3) : 46 – 52.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2540, พฤษภาคม - ตุลาคม). "การพัฒนาวัฒนธรรมหรือการใช้วัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน," *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*. 15(1) : 63 – 68.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2543, ตุลาคม – ธันวาคม). "มองอนาคต : บทวิเคราะห์วัฒนธรรมของคนอีสาน," *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*. 18(1) : 27 – 31.
- สามัญศึกษา กรม, (2522). *คู่มือปฏิบัติงานห้องสมุดประชาชน*. กรุงเทพฯ : กองการศึกษาผู้ใหญ่.
- โสมสกา สนิทวงศ์. (2543, กันยายน – ธันวาคม). "การจัดการกับ คน..คน..งาน," *สุทธิปริทัศน์*. 14(44) : 41 – 48.
- โลว์รี่ โปธิแก้ว. (2537, กรกฎาคม – กันยายน). "การสำรวจทัศนคติต่อองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กร," *วารสารเศรษฐศาสตร์*. 23(1) : 97 – 103.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2542). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ. นครราชสีมา : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา*.
- อนุกรรมการ ศาสนา และวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ. (2538). *การวัฒนธรรมศึกษา กระบวนการบริหารและจัดการวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด.
- อมรรัตน์ แกมทอง. (2538, เมษายน - มิถุนายน). "ข้อคำนึง 7 ประการเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง," *จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. (2) : 3 – 7.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อาลิสา มุทธาประพทธิ. (2533). *เงื่อนไข 12 ประการแห่งการเป็นผู้นำทางธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งแสง.
- อิสระ สุวรรณบล. (2540). "วัฒนธรรมองค์การ," *เอกสารประกอบคำบรรยาย โครงการ Global Competence Project*.

- Greenberg, J. and Baron, A. R. (1995) *Behavior in Organizations : Understanding and Managing The human side of work*. 5th ed. New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Hofstede , Greert. (1997). *Cultures and Organization : Software of The Mind*. New York : McGraw – Hill.
- Peter , T.J., and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York : Harper & Row.
- Sathe,Vijay.(1985) *Culture and Related Corporate Realities* Homewood,Illinois : Richard D. Irwin.
- Schein , Edgar H. (1992). *Organization Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco : Jersey – Bass.

ดรชนีบรรณนิทัศน์

ดรชนีชื่อเรื่อง	หน้า
หนังสือตำรา	
การจัดองค์การ	46
การปรับเปลี่ยนองค์กร	50
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ	40
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	40
การพัฒนาองค์การ	53
การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21	42
การบริหารเชิงกลยุทธ์	51
การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา	49
การพัฒนาระบบการศึกษา กระบวนการบริหารและจัดการวัฒนธรรม	56
ก้าวสู่ธุรกิจสากลกับการบริหารด้วยระบบศรัทธาและ	
จรรยาบรรณทางธุรกิจ	41
คิด...เชิงกลยุทธ์	54
เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร / จัดการเชิงกลยุทธ์	45
จริยธรรมองค์กร : แนวคิด รูปแบบส่งเสริมจริยธรรมองค์กร	
ในแนวพหุติกรรมศาสตร์	43
เงื่อนไข 12 ประการแห่งการเป็นผู้นำทางธุรกิจของประเทศญี่ปุ่น	56
เทคนิคการจัดการคนในองค์การ	54
ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน	48
ธรรมกับไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน	46
แนวคิดพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม	39
บริการเหนือเมฆ	41
ผลิตภาพยุค 2000	48
พลิกกลยุทธ์พิชิตการแข่งขัน	55
พหุติกรรมองค์กร	39,52
ยกเครื่องเรื่องการบริหาร	49
รีเอ็นจิเนียริง ภาคปฏิบัติ ค.ศ. 2000	42
รีเอ็นจิเนียริง ระบบราชการไทย ภาค 2	46

วิทยาการบริการสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์	43
วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร	38
วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์	53
หลักการบริหารเบื้องต้น	52
เหนือการแข่งขัน	51
องค์กรกับการสื่อสาร	44
องค์กรกระจายอำนาจ	47
องค์กรและการจัดการ	44,45,47,51
เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์กรและการจัดการ	55
เอกสารประกอบการสอนองค์กรและการจัดการ	45

วารสาร

การจัดการกับ คน...คน...งาน	82
การทำงานแบบมีส่วนร่วม	79
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	58
การบริหารรัฐกิจของไทย : กรอบปฏิบัติที่ต้องทบทวน	77
การปรับเปลี่ยน...มุ่งสู่คุณภาพโรงเรียน	62
การปรับเปลี่ยนองค์กร : ไม่ย่ำดังคิด	70
การพัฒนาทีมงาน	68
การพัฒนาบรรยากาศองค์กร	69
การพัฒนาวัฒนธรรมหรือการใช้วัฒนธรรมเพื่อการพัฒนา	
คุณภาพชีวิตของประชาชน	81
การพัฒนาสถาบันเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ	76
การพัฒนาหน่วยงาน	76
การพัฒนาองค์กร	77
การพัฒนาองค์กรในสถานศึกษา	78
การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	74
การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	65
การสร้างและการพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน...ไปสู่...อนาคต	59
การสำรวจทัศนคติต่อองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กร	82
ขอบข่ายในการพิจารณาปรับปรุงหน่วยงาน	66
ข้อคำนึง 7 ประการ เพื่อตามสำเร็จสู่การเปลี่ยนแปลง	83
ข้าราชการกับนโยบายปฏิรูประบบราชการ	63

เขาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างไร	73
ความแปลกแยก : ปัญหาในการพัฒนาองค์กร	75
คุณภาพมนุษย์ในองค์กรรับสหัฐวรรษใหม่	75
จินตทัศน์การบริหาร	61
ธรรมรัฐกับการปฏิรูปสังคมและการเมือง	72
แนวการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	71
แนวความคิดและเทคนิคเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม	
ทัศนคติและพฤติกรรมองค์กร	66
แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา	
องค์กรศึกษา : กรณี ธ.ก.ส.	64
ปัญหา 100 ปี ของการศึกษาไทยที่ยังรอการแก้ไข	80
มองอนาคต : บทวิเคราะห์วัฒนธรรมของคนอีสาน	81
วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร	73
วัฒนธรรมคืออะไร	72
วัฒนธรรมองค์กรสำหรับธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์	64
วัฒนธรรมองค์กร	61
วัฒนธรรมองค์กรกับการวางแผน	68
วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่	59
วัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร	80
วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ	67
องค์กรคุณภาพ : คิดและทำเรื่องเดียวกัน	71
อุปสรรคการปรับตัวเพื่อทำงานกับบริษัทข้ามชาติ	78

งานวิจัย

การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรในระบบ	
ราชการพลเรือนไทย	86
การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและ	
ความรู้สึผูกพันต่อองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย	
อเมริกันและญี่ปุ่น	91
การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมและลักษณะผู้นำในธุรกิจ	
สถานีโทรทัศน์เสรีศึกษาเฉพาะกรณีโทรทัศน์ไอทีวี	84

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมที่ควรจะเป็น และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด	85
การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร	88
การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันศึกษาพยาบาล	90
การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)	85
ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความ รู้สึกผูกพันต่อองค์กร	87
วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารตามฐานคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์	89
วัฒนธรรมองค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการ ขยายธุรกิจข้ามสื่อของบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	88

เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์	93
เขื่อนภูเขาทั้งลูกแต่ประชาชนนั่งดู	93
จดหมายเปิดผนึกฉบับที่ 2...จากใจ สิริกร มณีรินทร์	94
เทคนิคการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	94
ปฏิรูปราชการ ซีอีโอ ปะทะขุนนางอุปถัมภ์	98
ปรับชีวิตจากโรงเรียนและมหาวิทยาลัย สู่วิถีการทำงาน เปิดตำนานมาเฟีย มท.	96
ผ่านวัฒนธรรมตำรวจนครบาล ผลวิจัยสะท้อนภาพองค์กรสีทากี้ ระบบอุปถัมภ์ เหนือคุณธรรม	96
วิกฤติวัฒนธรรมกับการปฏิรูปการเมืองไทย	97
วัฒนธรรมองค์กร	99
วัฒนธรรมองค์กร : คุณค่าใช้สอย	98

บรรณานุกรม	หน้า
กิงแก้ว เทพยปฏิพจน	58
กิตติ บุญนาค	59
กิตติ สิงหาปัด	84
กิติมา จันทรสม	59
กรรณิการ์ เจริญกุล	85
กริช สืบสนธิ์	38
เกรียงไกร เจียมบุญศรี	61
กรองแก้ว อยู่สุข	39
กัลยา พลธิ์รักษ์	62
เกษมศักดิ์ วิจิตเชื้อ	63
กฤษฎ์ อุทัยรัตน์	61
ขวัญใจ ไทยทองและคณะ	39
ขวัญฤดี ผลอนันต์	40
งามพิศ สัตย์สงวน	93
โชคดี จันทวงศ์	64
ชูชัย สมิตธิ์ไกร	41
ชาญชัย อาจินสมาจาร	40
ชโนเดอร์ , เบนจามิน และ โบเวน , เดวิด อี.	41
ไชย ณ พล	41
ณัฐพล ชันไชย	64
ดนัย เทียนพุ่ม	42
ดรัคเกอร์ , ปีเตอร์ เอฟ.	42
ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ	43
ธงชัย สันติวงษ์	44
ธิดา จิตประสงค์	85
ธนิษฐชัย นาคะสุวรรณ	43
ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์	65
นิธิ สุทธิบุหงา	86
นพ ศรีบุญนาค	66
นรา รัตนรุจ	66
นิวัต ไชติวงษ์	45

นฤทธิ ศรีวรรณ	45
บุญทัน ดอกไธสง	46
ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต	70
ประชุม โพธิกุล	67,68
ประไพ สุวภิรมย์โชติ	69
ประภาพร เหลืองช่วยโชค	87
พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์	72
พัฒนกิจ โกญจนาท	71
พนัส พฤกษ์สุนันท์	71
พระธรรมปิฎก	46
พรอัมรินทร์ พรหมเกิด	72
มยุรี รัตนมุง	73
ยงยุทธ พีระพงษ์พิพัฒน์	73
ยุวดี มณีกุล	88
รุ่ง แก้วแดง	46
เล็ก พงษ์สมัครไทย	74
วิฑูรย์ สิมะโชคดี	48
วิภาณันท์ เอียประเสริฐ	75
วิโรจน์ สารรัตน์	49,76
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ	76
วรรณช เนตรพิศาลวนิช	88
วิรัตน์ บัวขาว	75
วรพจน์ สุทธิชัย	89
วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์	90
วรรณพร ไกรเลิศ	47
วรรณภา แสงมณี	47
ศุภโชค ชุนอ้าว	77
ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย	49
ศรีณรงค์ ชูศรีนวล	50
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	50,51
สุกัญญา เอ็มอัมหมร	77
สงกรานต์ จิตสุทธิภากร	51
สงวน ช่างฉัตร	52

สัญญา สัญญาวิวัฒน์	98
สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์	52
สุนทร วงศ์ไวยวรรณ	53
สุนันทา เลานันท์	53
สุนันทา วัฒนาทอง	54
สุพัตรา สุภาพ	78
สุพล วังสนธิ์	78
สมเกียรติ ศรีวิชัยชาญ	98
สมคิด จาตุศรีพิทักษ์	54
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์	55
สมนึก ปัญญาสิงห์	79
สมบัติ สุวรรณพิทักษ์	80
สมโภชน์ นพคุณ	80
สมศักดิ์ ศรีสันติสุข	81
โสมสกา สนิทวงศ์	82
โสรัจ โปธิ์แก้ว	82
สุวิมล ตั้งประเสริฐ	55
อนุกรรมการฯ ศาสนาและวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ	56
อมรรัตน์ แกมทอง	83
อารีย์ เพ็ชรรัตน์	91
อาลิสา มุทธาประพาศ์	56
อิสระ สุวรรณบล	99

ดรชนีหัวเรื่อง	หน้า
การแข่งขัน	51,55
การจัดองค์การ	44,45,46,47,50,51,55,
การบริการ	41,43,48
การบริหาร	41,45,46,48,49,51,52,
	58,61,79
การเปลี่ยนแปลง	49,58,62,66
การพัฒน่องค์การ	40,41,53,66,68,69,74,
	76,78,82
การสื่อสาร	38,44
แนวความคิด	39,42,54,66,94
พฤติกรรมองค์การ	39,52,70
รีเอ็นจิเนียริง	42,46
วัฒนธรรม	72
วัฒนธรรมองค์การ	39,42,46,59,61,64,80,
	98,99
วัฒนธรรม – การบริหาร	55,89
วัฒนธรรม – การทำงาน	73
วัฒนธรรม – การเปลี่ยนแปลง	59,65,73,83,93,95
วัฒนธรรม – การปฏิรูป	62,72,98
วัฒนธรรม – การพัฒนา	81,95
วัฒนธรรม – การวิเคราะห์	53,81,86,96
วัฒนธรรม – การวางแผน	68
วัฒนธรรม – การศึกษา	53,84,85,88,90,91
วัฒนธรรม – การสร้าง	59,65,94
วัฒนธรรม – การสื่อสาร	38,84
วัฒนธรรม – ความสำคัญ	80
วัฒนธรรม – แนวคิด	39,66,71
วัฒนธรรม – ปัญหา	73,75,77,95,96
วัฒนธรรม – ผู้นำ	85
วัฒนธรรม – พฤติกรรม	66,70,73
วัฒนธรรม – โลกาภิวัตน์	64
วิสัยทัศน์	54,61,67

ประวัติย่อของผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสมศักดิ์ จิตะยารักษ์
เกิดวันที่	31 มีนาคม 2500
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	45/1 หมู่ที่ 1 ต.บ้านฉาง อ.เมือง จ.ปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ศึกษาธิการอำเภอลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2513	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนหงส์ปทุมवास อ.เมือง จ.ปทุมธานี
พ.ศ. 2519	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนปทุมวิไล จ.ปทุมธานี
พ.ศ. 2523	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) ชีววิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
พ.ศ. 2532	พิเศษครูมัธยม (พ.ม.) วิชาเอกวิทยาศาสตร์ กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2545	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ