

วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

นายสุรเสกข์ ผลบุญ*

บทนำ

ศาสตร์ทางการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ “องค์การ” โดยถือว่าองค์การเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จของงาน เพราะองค์การเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนเพื่อดำเนินการใด ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์การถือเป็นระบบของการร่วมมือกันทำกิจกรรมของมนุษย์ การศึกษาในทุกเรื่องเกี่ยวกับองค์การจึงเป็นความพยายามที่จะกระทำอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยหวังให้บรรลุเป้าหมายทางการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด และเนื่องจากองค์การเป็นระบบสังคม เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่มีแนวความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน องค์การย่อมได้รับผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการรวมตัวของคนในองค์การย่อมก่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์การเอง ที่ทำให้องค์การแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไปและถึงแม้ว่าในหลาย ๆ หน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่วัฒนธรรมองค์การก็ยังถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การ^๑ วัฒนธรรมองค์การนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ คือมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การแล้ว จะมีการเลือกรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงตามที่วางไว้และถ้าหากรูปแบบวัฒนธรรมขององค์การไม่ตรงตามที่เขาคาดหวังไว้เขาจะรู้สึกผิดหวัง และทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ ไม่อยากทำงาน ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์การ และพร้อมที่จะลาออกจากองค์การ เพื่อที่จะไปทำงานยังองค์การอื่นหรือถ้าจำเป็นต้องทนอยู่ในองค์การก็ทำงานไปวัน ๆ หนึ่ง ไม่มีความผูกพันต่อองค์การแต่อย่างใด ดังนั้นผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์การ โดยนำมาประกอบการตัดสินใจเริ่มตั้งแต่การรับพนักงานเข้ามาให้เข้ากันได้กับองค์การ หรือใช้เป็นแนวทางในการรักษาทรัพยากรบุคคลและพัฒนาบุคคลในทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การ ยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การด้วยเพราะจะทำให้สมาชิกเกิดการยึดเหนี่ยวกัน เป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลทุ่มเทพลังกายและพลังใจ ให้ความ

* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๑ ไชยา ภาวะบุตร, *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*, (สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔.

จงรักภักดีต่อองค์การหรือสังกัดที่ตนเองอยู่ มีเป้าหมายเดียวกันกับองค์การ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นั่นคือทำให้บุคคลได้รู้สึกผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น หน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์การประการหนึ่งคือวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ^๒ ที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้เขียนจึงสนใจเขียนบทความวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานในการพัฒนาองค์การ การวางแผน การปรับปรุงแก้ไข โดยส่งเสริมและดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การ โดยมุ่งเน้นไปที่ความผูกพันกับองค์การ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสำเร็จก้าวหน้าแก่องค์การต่อไป

ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาขององค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำ ดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้ทำงานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

^๒ Sathe, v., Culture and Related Corporate Realities, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc, 1985), pp. 25-31.

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดโดยลำดับในองค์การหรือบริษัท แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งโดยตรง เช่นบรรยากาศในการประชุมสำคัญ ข้อพิจารณาหลักในการเลื่อนขั้นพนักงานสำคัญ เป็นต้น^๓ อีกทั้งยังเป็นมรดกและความชำนาญทางสังคมที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นของสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ความเชื่อประเพณีและรูปแบบของพฤติกรรมรวมถึงวิธีการดำเนินชีวิตของคนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางวัตถุและจิตใจโดยมีการถ่ายทอดสืบทอดกันมาเรื่อย ๆ^๔ โดยรวมของคนในองค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม^๕ ลักษณะค่านิยมหลักที่เป็นหลักฐานของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมองค์การให้พัฒนาและสามารถแข่งขันได้จึงควรมีลักษณะ เช่น^๖

๑. พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (continuous improvement and innovation)
๒. มีความรับผิดชอบในงาน (employee responsibility)
๓. สามารถปรับตัวเพื่อการปรับเปลี่ยนแปลง (adaptation to change)
๔. ยึดมั่นในคุณภาพ (dedication to quality)
๕. เน้นการทำงานเป็นทีม (team work)
๖. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (efficient and effective work glow)

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าวมาแล้วในทัศนะของผู้เขียนมองว่าการให้นิยามวัฒนธรรมองค์การโดยมากจะกล่าวถึงส่วนประกอบต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจพฤติกรรมรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกแต่ละองค์การหรือเป็นปทัสถานของสมาชิกภายในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

^๓ ไกรฤทธิ บุญยเกียรติ, วัฒนธรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : นิตยสารการทำเรื่อง , ๒๕๕๓), หน้า ๑.

^๔ ไพบุลย์ ช่างเรียน, สังคมวัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๙.

^๕ สิทธิโชค วรานุสันติกุล, จิตวิทยาการจัดการองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓.

^๖ ดิสตาร์ก เวชยานนท์, การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้บริการมีประสิทธิภาพ, (วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓ - ๒๔.

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การ ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน หรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ ๓ ประการคือ

๑. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะ เป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

๒. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณี ที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรม ของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำ ไม่เป็นผู้ริเริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่ม สร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติ ขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผน วัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรม จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกลงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

๒. จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และเอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญ กับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิต

ที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

ผู้เขียนมองว่าวัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ สามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การได้เป็น ๓ ระดับ คือ^๗

๑. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การและเป็นแนวทางที่องค์การถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องในองค์การ

๒. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ (Share Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์การ

๓. ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุดกล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์การซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในทัศนะของผู้เขียนสรุปได้ว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การ เป็นระดับค่านิยม ความเชื่อ ที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้ คือ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ในองค์การ ระเบียบแบบแผน เรื่องราวประวัติศาสตร์ การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สมบูรณ์แบบ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การเป็นคุณค่าร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จขององค์การและมักถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การในระยะยาว

^๗ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๗๒.

เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๔ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

๑. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร

๒. วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้

๓. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

๔. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ในทัศนะผู้เขียนมองว่า ลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ เป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติ ของบุคคลในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์กรนั่นเอง จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์การจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การ และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม

การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การ

การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของการสร้างและการรักษาวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างและมีวัฒนธรรมที่ต้องการได้การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้

๑. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์การโดยวิธีนี้ ้องค์การจะต้องทราบถึงวัฒนธรรมขององค์การว่า้องค์การมีวัฒนธรรมอย่างไร

^๔ วรรณธ แสงมณี, องค์การและการจัดการองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ระเบียบทองการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕.

วัฒนธรรมดังกล่าวนั้นประกอบด้วยบุคคลที่มีลักษณะอย่างไร องค์กรก็จะนำลักษณะดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งก็จะเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ต่อไปในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกนี้

๒. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่าง เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวแบบตัวอย่างของพนักงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาพนักงานจะทำตามสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกและสิ่งที่ผู้บริหารพูด (โดยเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก)

๓. ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward System) องค์กรทุกองค์กรจะมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษภายในองค์กร การให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัล การต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรมแบบใดก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ ระบบการให้รางวัลจะเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักของทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หากองค์กรวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการไว้ได้

๔. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude) แก่พนักงานตามที่ต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานให้มีพฤติกรรมเหมาะสมกับองค์กร การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานบางด้านมากขึ้น สามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือทำให้พนักงานมีเจตคติเปลี่ยนแปลงไปซึ่งก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกได้เช่นกัน

๕. การกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) นอกจากวิธีการทั้ง ๔ วิธีดังกล่าวข้างต้น องค์กรอาจสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการสร้างระบบการกล่อมเกลาทงสังคม (Socialization) สร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ การกล่อมเกลาทงสังคมจะเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่องและประกอบด้วยหลายวิธี ซึ่งการอบรมและพัฒนาและการวางระบบการให้รางวัลเป็นการช่วยการกล่อมเกลาทงสังคมในองค์กรได้ด้วย การกล่อมเกลาทงสังคมอาจกระทำโดยการเล่าเรื่องตำนานขององค์กร วีรบุรุษในองค์กร พิธีกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ระบบการสอนงานในองค์กร เป็นต้น

ผลของวัฒนธรรมองค์กร

ผลของวัฒนธรรม คือ สิ่งที่ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นไปได้ในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ และได้มีผู้กล่าวถึงผลของวัฒนธรรมองค์กรไว้มากมาย อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อการบริหารหลายประการ ซึ่งได้แก่ การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อกระบวนการโครงสร้างขององค์การอีกด้วย จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์การ ผู้บริหารจะถูกประเมินบนพื้นฐานของผลงานที่พวกเขาทำสำเร็จ เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญ เนื่องจากผลลัพธ์ที่มันผลิตขึ้นมาจะมีอิทธิพลมากมายทั้งต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน^๙ องค์การแต่ละองค์การจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในขององค์การ วัฒนธรรมแบบแข็งสามารถที่จะลดจำนวนพนักงานเข้าออกได้^{๑๐}

ผลของวัฒนธรรมองค์การสามารถกล่าวได้ ดังนี้^{๑๑}

๑. สัญลักษณ์ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของค่านิยม วัตถุประสงค์ และวีระบุรุษ จะก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวของคนในองค์การ
๒. ภาษาและคำขวัญซึ่งเป็นภาษาพิเศษสำหรับองค์การนั้นๆ คนอื่นอาจฟังไม่รู้เรื่อง จะส่งผลให้คนในองค์การมีความผูกพันกับภารกิจ (Mission) ขององค์การ
๓. เรื่องราวไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล่าต่อกันมาหรือเป็นนิทานหรือนิยามก็ตามก็จะส่งผลให้เกิดความมั่นคงในองค์การ
๔. พิธีการซึ่งเกิดจากกิจกรรมร่วมกัน หรือแนวปฏิบัติจะส่งผลให้คนอื่นในองค์การรู้สึกตัวเองสำคัญหรือเป็นที่ยอมรับขององค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดความผูกพันต่อองค์การของ สเตียร์ (Steers) เป็นแนวคิดที่มีผู้ให้ความสนใจนำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาจำนวนมาก ซึ่ง สเตียร์ (Steers) ได้นำเสนอแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนสำคัญ ดังนี้^{๑๒}

๑. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) หรือลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่าจะผูกพันต่อองค์การ

^๙ บุญช่วย ศิริเกษ, พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา, (เลย : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๒.

^{๑๐} ขวลิต ประภาวนนท์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม แอนด์ ไซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๓๑๔.

^{๑๑} เสนาะ ตีแยว, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗๑.

^{๑๒} Steer, R.M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22 (29), (March, 1977), pp. 46-56.

มากกว่า นอกจากนี้ในกลุ่มพนักงานผู้หญิงก็มีแนวโน้มจะผูกพันมากกว่าพนักงานผู้ชาย ส่วนระดับการศึกษาีผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาต่ำจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูง

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

๓. ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ระบบ ขององค์กร ที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจพนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

๔. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) ได้แก่ เจตคติที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงานเช่น เจตคติของกลุ่มด้านบวกในหมู่เพื่อร่วมงาน การรู้สึกว่าการได้พบกับความคาดหวังของพนักงาน การรู้สึกว่าการสามารถไว้วางใจได้ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรพนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถจำแนกออกเป็น ๒ ด้าน คือ ปัจจัยด้านบวกหรือปัจจัยที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านลบหรือปัจจัยที่ลดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยที่เป็นด้านบวกหรือปัจจัยที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ศักยภาพการจูงใจของงานเฉพาะด้าน ความรับผิดชอบในงานระดับสูง ความเป็นอิสระในงานระดับสูง ความพอใจในผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส คุณภาพของการบังคับบัญชา และการประเมินผลที่ยุติธรรม ส่วนปัจจัยที่เป็นด้านลบหรือปัจจัยที่ลดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ความตึงเครียดในงาน โอกาสในการหางานใหม่ ความเชื่อว่าบริษัทไม่สามารถดูแลตนเองได้ และการบังคับบัญชาโดยระบบการลงโทษ

ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรและความอยู่รอดขององค์กร เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องพยายามรักษาพนักงานของตนไว้ โดยมุ่งสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ และอุทิศตัวในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ

บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งมีผู้ศึกษาถึงผลที่ตามมาจากความผูกพันต่อองค์กรไว้ โดยศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยและผลของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสำรวจองค์กรที่มีธุรกิจแตกต่างกัน ๒ ลักษณะ คือ ธุรกิจโรงพยาบาล และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรม โดยประชากรของธุรกิจโรงพยาบาลมีอายุเฉลี่ย ๓๕ ปี มีอายุงานเฉลี่ย ๘ ปี และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจนถึงระดับปริญญาโท ในขณะที่ประชากรของธุรกิจเกี่ยวกับวิศวกรรม มีอายุเฉลี่ย ๓๘ ปี มีอายุงานเฉลี่ย ๑๐ ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีจนถึงระดับปริญญาเอก โดยการใช้แบบสอบถาม พบว่าความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลใน ๔ ลักษณะ ที่ควรพิจารณา ดังต่อไปนี้^{๑๑}

๑. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มีความเชื่อว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ดังเช่น จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายง่ายขึ้นในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะมีความผูกพันกับสิ่งอื่น ๆ แทน อาทิเช่นงานอดิเรก ครอบครัว หรือ กีฬา พนักงานที่มีความผูกพันจะมีเป้าหมาย และค่านิยมอย่างแท้จริงขององค์กร และมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร

๒. อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) นักวิชาการเชื่อว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์สูงต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ถือเป็นตัวทำนายการลาออกได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการหมุนเวียนงานของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับนายจ้าง และนำไปสู่การสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์ในทางลบหรือทางตรงกันข้ามกับการลาออก นั่นคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความคิดที่จะลาออกต่ำมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า

๓. การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจจริงจังในการพยายามทำงานเพื่อองค์กร จากนิยามความผูกพันต่อองค์กรซึ่งความพยายามอาจจะโยงถึงการปฏิบัติงานที่แท้จริง ถึงแม้ว่าความพยายามอาจไม่สามารถรับประกันได้อย่างเพียงพอถึงการปฏิบัติงานที่ดี ถ้าในกรณีที่พนักงานนั้นขาดความสามารถ หรือเข้าใจธรรมชาติของงานที่ได้รับมอบหมาย นั่นคือความผูกพันต่อองค์กรอาจไม่ได้ส่งผลหรือเป็นตัวตัดสินระดับการปฏิบัติที่ชัดเจนแน่นอนนัก เพราะการปฏิบัติงานที่แท้จริงมีปัจจัยหลายอย่างที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ อาทิเช่น การจูงใจ ความพึงพอใจ

^{๑๑} วินัย หนูสมจิตต์ และ ภาสกร ภูศรี, “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัททองไทยการทอ จำกัด”, ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘).

และความสามารถ แต่อาจคาดว่าความผูกพันมีอิทธิพลต่อปริมาณของความพยายามที่พนักงานให้กับงาน และความพยายามนี้ย่อมจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

๔. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร (Tenure in Organization) พนักงาน ที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร จึงคาดว่าความผูกพันน่าจะมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แท้จริง ซึ่งมีการค้นพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญซึ่งสิ่งใดเป็นเหตุสิ่งใดเป็นผลยังไม่ทราบแน่ชัด โดยลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ยังเป็นสิ่งที่สงสัยว่า ความผูกพันเป็นตัวทำให้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นเป็นสาเหตุที่ทำให้ระดับของความผูกพันเพิ่มขึ้นกันแน่

จากบทความที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าปัจจัยที่เป็นเหตุ (Antecedents) ที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร จะส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้เกิดผลที่ตามมาในรูปของการปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง หรือมีอายุงานยาวนานขึ้นมีการขาดงานน้อย มีการมาสายน้อยลง และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สรุป

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นข้อตกลงที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติตามเหมือนกับว่าเป็นระเบียบข้อบังคับที่บุคลากรในองค์กรตกลงร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้เขียนนั้นมีความเห็นสอดคล้องว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเป็นคุณค่าร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จขององค์กรและมักถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์กรในระยะยาวเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นต่างก็มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพราะการที่พนักงานในองค์กรได้รับทราบและยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานและองค์กร แนวโน้มการลาออกจากองค์กรต่ำ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและจงรักภักดีกับองค์กร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- ไกรฤทธิ บุญเกียรติ. วัฒนธรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : นิตยสารการทำเรื่อง , ๒๕๕๓.
- ไชยา ภาวะบุตร. **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๖.
- ชวลิต ประภาวนนท์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม แอนด์ โซเท็กซ์, ๒๕๕๑.
- ดิสตาร์ก เวชยานนท์. **การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ**. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, ๒๕๕๒.
- บุญช่วย ศิริเกษ. **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. เลย : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๕๐.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. **สังคมวัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.
- ลัทธிகาล ศรีวะระมย์ และคณะ. **หลักรัฐศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๑.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- วรรณารถ แสงมณี. **องค์การและการจัดการองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ระเบียงทองการพิมพ์, ๒๕๕๔.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. **จิตวิทยาการจัดการองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.
- เสนาะ ดิยาวี. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.
- อรฉัตร สรญาณธนาวุธ. “ความผูกพันต่อองค์การไม่หวังผลกำไรของพนักงาน : กรณีศึกษาสถาบันคีนันแห่งเอเชีย”, *ปริญญานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๕๒.
- McGregor. Douglas, **The Human Side Of Enterprise**. New York : McGraw – Hill BookCompany, 1960.
- Sathe,v.. **Culture and Related Corporate Realities**, Illinois : RichardD.Irwin,lne, 1985.
- Steer, R.M. “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” **Administrative Science Quarterly**, 22(29), March, 1977.