

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแยกเนื้อหาออกเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000
6. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
7. การบริหารงานของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ความหมาย

นิตย (2546) กล่าวว่าความสำเร็จในการประกอบธุรกิจธุรกิจ หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการที่จะตั้งเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Mosley et al. (1996) กล่าวว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรในวิธีที่จะทำให้ภารกิจต่างๆ เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย (มีประสิทธิภาพ) ด้วยการใช้ต้นทุนน้อยที่สุด (มีประสิทธิภาพ) ได้

สรุปได้ว่าความสำเร็จในการประกอบธุรกิจหมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการที่จะตั้งเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ต้องการได้กำหนดไว้

ปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

สุวรรณ (2547) กล่าวว่า การที่ธุรกิจดำเนินงานประสบความสำเร็จจะไม่แตกต่างอะไรกับหัวใจของมนุษย์ที่ทำให้มีชีวิตอยู่ได้ หากมีปัญหาเกี่ยวกับหัวใจร่างกายก็จะมีชีวิตอยู่ไม่ได้ ธุรกิจก็เช่นเดียวกันเมื่อมีปัญหาผู้บริหารต้องรู้ว่าอะไรคือปัญหา ต้องรีบดำเนินการแก้ไข ดังนั้น การดำเนินธุรกิจ จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ

1. ผลិតภัณฑ์ ซึ่งจะเป็นส่วนที่สร้างรายได้และกำไรให้ธุรกิจ โดยต้องเน้นที่คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2. งบการเงินเปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนให้เห็นถึงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินธุรกิจ ระบบบัญชี ข้อมูลทางการเงินต้องเชื่อถือได้ มีความถูกต้องครบถ้วน ทำให้โอกาสที่จะแสวงหาเงินทุนโดยการขอสินเชื่อเพื่อขยายกิจการหรือครองส่วนแบ่งของตลาดเพิ่มขึ้นย่อมเป็นไปได้

นอกจากนี้ Drucker (2001, อ้างถึงในลิวิตรา, 2548) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจขนาดย่อมได้เสนอตัววัดความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ โดยระบุตัวแปร หรือผลงานสำคัญต่างๆ ดังนี้

1. ด้านสถานภาพทางการตลาด (Market Position) คือวัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะทางการตลาด ส่วนแบ่งตลาด ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่ และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2. คุณภาพ (Quality) คือรักษาและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการของบริษัท

3. นวัตกรรม (Innovation) มีสัมฤทธิ์ภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ทำนุบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย จริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่นมีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวม เป็นต้น

5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สรรหา พัฒนาและบำรุงรักษา ทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพนักงานสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)

6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) จัดหา เก็บรักษาและจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม

7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) จัดหา สร้าง และซ่อมแซมบำรุงรักษา ทรัพยากรทางกายภาพ เช่นอาคาร สถานที่ โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งนำมาใช้อย่างเหมาะสม

8. ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภท ทุกชนิดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้บริษัทสามารถผลิตสินค้า และ/หรือให้บริการด้วยต้นทุนต่ำ

9. การทำกำไร (Profitability) ระดับกำไรจะต้องเหมาะสมไม่ต่ำ และสูงเกินไป รวมทั้งดัชนีอื่น ๆ ที่แสดงถึงฐานะทางการเงินที่ดี

ดังนั้น ปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ได้แก่การวางโครงสร้างองค์การที่มีความชัดเจน การใช้ทรัพยากรภายในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเหมาะสม การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

Fry, et al. (1998 อ้างถึงใน สถิต และคณะ 2546) กล่าวว่า การที่จะกล่าวระบุว่าธุรกิจใด ไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ประสบความสำเร็จหรือไม่ เราสามารถใช้ตัวบ่งชี้ได้ คือ

1. สภาพความเป็นไปด้านการเงิน (Financial Performance) ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดของสภาพความเป็นไปทางการเงิน ก็คือ กำไร นั่นเอง ผู้จัดการของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะพยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรตลอดไป ในการที่จะให้ธุรกิจได้กำไร ผู้จัดการจะต้องพยายามลดรายจ่ายให้เหลือน้อยที่สุด โดยที่ลูกค้ายังได้รับสินค้า และบริการที่ดีที่มีคุณภาพอยู่เหมือนเดิม

ธุรกิจใดก็ตามเมื่อมีกำไรแล้ว อาจจะใช้กำไรเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรืออาจจะใช้เพื่อลงทุนต่อก็ได้ หรืออาจใช้บางส่วนเป็นเงินบริจาค เพื่อการกุศลก็ได้ “กำไร” เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมแบบทุนนิยม (capitalist society) ความเพียรพยายามเพื่อให้ได้กำไรเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรม (innovation) และประสิทธิภาพ (efficiency) ขึ้นมา

“กำไร” เป็นมาตรวัดความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางอย่างหนึ่ง ธุรกิจใดที่ไม่สามารถทำกำไรได้ในเวลาหนึ่ง ธุรกิจนั้นจะต้องล่มสลายหายไปนในท้ายที่สุด

2. การสนองตอบความต้องการ (need) ของลูกค้า ธุรกิจจะมีลูกค้าไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการก็ตาม การที่ธุรกิจจะได้กำไรมากน้อยเท่าใดในท้ายที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจนั้น สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยขนาดไหน ลูกค้ามีมากมายหลายรูปแบบ ที่เป็นบุคคลทั่วไปก็มี ที่เป็นเจ้าของธุรกิจอื่นก็มี ที่เป็นลูกค้าที่ซื้อเพียงครั้งเดียวก็มี ที่เป็นลูกค้าที่ซื้อเป็นประจำสม่ำเสมอก็มี ที่เป็นลูกค้าที่ซื้อด้วยเงินจำนวนน้อยนิดก็มี ที่ซื้อเป็นเงินก้อนโตก็มี ที่ซื้อแบบตัวต่อตัวก็มี ที่ซื้อผ่านอินเทอร์เน็ตก็มี ฯลฯ

ในปัจจุบันนี้ ผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากมีความรู้สึกที่ “ลูกค้า” เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและสภาพของธุรกิจ แทนที่จะนึกถึงกำไรก่อน ผู้เชี่ยวชาญจะนึกถึงลูกค้าก่อน พวกเขายอมรับว่า ถ้าหากลูกค้ามีความพอใจในสินค้า หรือบริการ “กำไร” จะต้องเกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอน ในการที่จะสนองความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจะต้องระมัดระวังพิเศษในเรื่องปัจจัยสำคัญ 2 อย่าง คือ

2.1 การมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของลูกค้า (customer sensitivity) รวมทั้งการดำเนินการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า (customer service)

2.2 ความทันท่วงที (timeliness) ในการสนองตอบความต้องการและความนิยมชมชอบของลูกค้า

3. การสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ (Building Quality Products and Services) ในปัจจุบันนี้ ธุรกิจจะต้องเน้นที่คุณภาพ (quality) และคุณค่า (value) ของสินค้าและบริการ ลูกค้าไม่อาจจะทนรับได้ ถ้าหากสินค้าหรือบริการมีคุณภาพต่ำ ถึงแม้ราคาจะต่ำมากก็ตามในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด ลูกค้าจะทอดทิ้งธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพต่ำได้ทันที และจะหันไปสนใจธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า

ในสหรัฐอเมริกา บริษัทส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่คุณภาพ “การจัดการเรื่องคุณภาพ” (quality management) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจในยุคใหม่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ บริษัทพยายามปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ในทุกขั้นตอนของการผลิต หรือทุกขั้นตอนของการปฏิบัติการ ธุรกิจขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกาหลายแห่งยอมรับว่าเป็น “ผู้นำทางด้านคุณภาพ” (quality leaders) และ “คุณภาพ” เป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขัน” (competitive strategy)

4. การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Innovation and Creativity) รสนิยม (Tastes) และความนิยมชมชอบ (preferences) ของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ข้อเรียกร้องต้องการของพนักงานเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งทางธุรกิจเพียรพยายามค้นคว้าหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ องค์การหรือบริษัทมองหาวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ วิธีการเดียวที่ธุรกิจสามารถจะแข่งขันกับผู้อื่นได้ก็คือ การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นมา ถ้าไม่สามารถทำได้ความสำเร็จของธุรกิจจะดำรงคงอยู่ได้ไม่ยาวนาน ที่เรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์” (creativity) และนวัตกรรม (innovation) นั้นถึงแม้ว่าคำทั้งสองจะเกี่ยวโยงกันก็ตาม แต่ความหมายของมันแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง กล่าวคือ “ความคิดสร้างสรรค์” เป็น “กระบวนการ” (process) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ส่วน “นวัตกรรม” (innovation) เป็น “ผล” (outcome) ซึ่งมีลักษณะเป็นสถานะนิ่ง (static) นั่นก็หมายความว่า “ความคิดสร้างสรรค์” เป็นแบบแผนของการคิดและการปฏิบัติในแนวใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม ส่วน “นวัตกรรม” (innovation) เป็น “ผลที่เกิดตามมา” หรือสิ่งที่ผลิตขึ้นหรือสร้างขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมทางด้านการคิดสร้างสรรค์

“นวัตกรรม” เกิดขึ้นได้ค่อนข้างยาก ก็เพราะว่า “ต้องอาศัย” ความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือ “ความคิดสร้างสรรค์” ตามที่จริงแล้วอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้นวัตกรรมไม่เกิดขึ้นก็คือ “ความสำเร็จ” นั่นเอง กล่าวคือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้ว มักจะคิดว่า “ทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลง หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาอีก ในเมื่อธุรกิจของเราอยู่ในสภาพที่ดี ที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว”

5. การได้รับความยึดมั่นผูกพันจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมักประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความใส่ใจต่องานที่พวกเขาเหล่านั้นทำอยู่ พวกเขามีความภูมิใจในงานที่ทำ มีความผูกพันกับงานที่ทำและยึดมั่นผูกพันกับบริษัทหรือองค์การที่พวกเขาทำอยู่ พวกเขาอมุทิตกายใจและรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อธุรกิจ พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันที่ว่ามีแรงผลักดันให้ทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ บริษัทหรือองค์การที่ก้าวหน้าจึงลงทุนทางด้านเวลา และความเพียรพยายามอย่างมหาศาล เพื่อหาหนทางที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ มีบริษัทเป็นจำนวนมากเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจเรื่องต่างๆของบริษัท และส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทได้เจริญก้าวหน้าโดยส่งไปรับการฝึกอบรมต่างๆ ในขณะที่เดียวกันก็มีบริษัทหรือองค์การเป็นจำนวนมากในสหรัฐอเมริกา มอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่พนักงานมากขึ้นทั่วทั้งองค์การ ที่เรียกกันในภาษาอังกฤษว่า “empowerment”

วิธีการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่ดีอีกอย่างหนึ่งก็คือ พยายามส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้สติปัญญา (talent) ของเขาอย่างเต็มที่ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะให้ความรู้สึก ว่า “เขาเป็นที่ต้องการ” ของหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าโดยปกติธรรมดา พนักงานอาจรู้สึกคับข้องใจหรือไม่สบายใจ ถ้าหัวหน้ามอบหมายให้ทำงานเกินกว่าความสามารถของเขา แต่ในทางกลับกัน พนักงานจะรู้สึกไม่สบายเช่นกัน ถ้าหากสติปัญญาและความสามารถของเขาไม่ถูกเรียกใช้ให้เต็มที่จากหัวหน้าของเขา ด้วยเหตุนี้เองธุรกิจจึงต้องให้ออกาสพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ปล่อยให้พนักงานทำงานต่ำกว่าระดับความสามารถของเขาอยู่เรื่อยไป ซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่อการสร้างความยึดมั่น ผูกพันต่อธุรกิจหรือองค์การ

แนวคิดเครื่องมือวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจจากการศึกษาวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล

รัตติกรณ์ (2548) ได้พัฒนาแบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ตามแนวคิดของ Fry และคณะทั้ง 5 ด้าน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบโครงสร้างขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน เพื่อหาคุณภาพของแบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า แบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ สภาพความเป็นไปทางการเงิน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และการได้รับความยึดมั่นผูกพันจากพนักงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดความสำเร็จในการประกอบกิจการ จากการศึกษาวิจัยของรัตติกรณ์ (2548) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการประกอบกิจการที่พัฒนาตามแนวคิดของ Fry และคณะ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุม และเหมาะสมกับการนำไปใช้วัดกับกลุ่มผู้ประกอบการ จากหลากหลายองค์การ อีกทั้งยังเป็นการศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ไทยซึ่งเป็นบริบทเดียวกับงานวิจัยของผู้วิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นพมาศ (2539) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือภาวะที่ผู้นำสามารถทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของสิ่งที่หมายเอาไว้ หรืออาจจะหมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันและกันระหว่างสมาชิกกลุ่มทั้งหลายกับผู้นำ

นิตยา (2540) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงแนวทางที่ผู้บริหาร และหัวหน้างานใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของตน

ศิริพร (2540) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

สร้อยตระกูล (2541) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กวี (2542) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

รังสรรค์ (2544) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

กานดา (2546) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การ หรือกลุ่มของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

รัตติกรณ์ (2547) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1993) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำกิจกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพิ่มความสามารถและพยายามให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์, 2544) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, อ้างถึงในศิริวรรณและคณะ, 2545) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งความเป็นผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อกับบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการทำงาน จูงใจพัฒนาและใช้ความสามารถ และสร้างการตระหนักรู้ร่วมกันในวัตถุประสงค์การทำงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานโดยมุ่งหวังให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

บทบาทของภาวะผู้นำ

รังสรรค์ (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำที่ดีขององค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (team builder) ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (technical problem solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาทางเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้นำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้ไม่ใช่กิจการของตนเอง ซึ่งกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Yukl (2002) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำตามแนวคิดต่างๆ ได้ 5 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดเชิงคุณลักษณะนี้เน้นความสำคัญที่ด้านคุณลักษณะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงต้นๆ นั้นกำหนดคุณลักษณะด้านการจัดการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในด้านความสามารถพิเศษต่าง เช่นการทำงานโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความรู้สึกที่เข้าใจอะไรได้อย่างรวดเร็ว มองการณ์ไกล เป็นต้น

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) แนวคิดเชิงพฤติกรรมนี้เริ่มขึ้นในตอนต้นปี ค.ศ 1950 เนื่องจากเมื่อนักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจกับแนวคิดเชิงคุณลักษณะและเริ่มสนใจอย่างใกล้ชิดที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานจริงของผู้นำ การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกจะตรวจสอบถึงการใช้เวลาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความรับผิดชอบและการจัดการในหน้าที่การทำงานของผู้นำ ส่วนอีกประเภทหนึ่งตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมนั้นในเบื้องต้นจะเกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

3. แนวคิดเชิงการใช้อำนาจและอิทธิพล (Power-Influence Approach) แนวคิดนี้มีการทดสอบกระบวนการ ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่นๆ เช่นเดียวกับแนวคิดเชิงคุณลักษณะและพฤติกรรม การวิจัยนี้ค้นพบคำอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำในขอบเขตและประเภทของอำนาจที่ผู้นำครอบครองตลอดจนการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งอำนาจนั้นมีความสำคัญไม่เพียงแต่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นแต่ยังมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและบุคคลอื่นภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า เป็นต้น

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดเชิงสถานการณ์นี้เน้นความสำคัญในปัจจัยด้านเนื้อหาซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการภาวะผู้นำ ความผันแปรในสถานการณ์หลักๆ นั้นรวมถึงลักษณะของผู้ตาม ธรรมชาติของงานเฉพาะของผู้นำ ชนิดขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก

5. แนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Approach) นักทฤษฎีหรือนักวิจัยจะรวมการจำแนกประเภทความผันแปรของภาวะผู้นำมากกว่าหนึ่งประเภทในบางโอกาส ซึ่งในกรณีนี้จะโยงไปถึงแนวคิดเชิงบูรณาการ การที่นักวิจัยจะรวมความผันแปรของภาวะผู้นำตั้งแต่สองประเภทหรือมากกว่าในการศึกษาเดียวกันนั้นได้กลายมาเป็นเรื่องปกติเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ยังคงค้นหาทฤษฎีที่รวมสิ่งเหล่านี้ไว้ค่อนข้างยาก (เช่นคุณลักษณะ พฤติกรรม และความผันแปรเชิงสถานการณ์)

ซึ่งตัวอย่างที่ดีของแนวคิดเชิงบูรณาการ คือแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบริวารมี (Charismatic leadership) ซึ่งพยายามชี้ให้เห็นว่าทำไมผู้ตามจึงพยายามหาข้อยกเว้นในการใช้อำนาจและเสียสละความเป็นส่วนตัวเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากแนวคิดภาวะผู้นำดังที่กล่าวข้างต้นแล้วเนื่องจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้มีความพยายามอธิบายเรื่องของภาวะผู้นำในลักษณะของทฤษฎีมากขึ้นด้วย ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีการอธิบายเรื่องภาวะผู้นำแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ คือโมเดลซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

แบบจำลองภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ในปี 1991 Bass and Avolio (Bass, 1999; Bass, 1997b; Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1993 อ้างถึงในรัตติกรณ์, 2547) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอใน ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบเฉพาะ

4 ประการคือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบริวารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ

ผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความเหนียวแน่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันนี้เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นທີ່ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดที่ชัดเจน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบข้อยกเว้น แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

ดังนั้น การบริหารงานโดยมีข้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การโดยผู้นำจะปฏิบัติตามวิธีที่ได้เคยปฏิบัติกันมา จะเป็นผู้เข้าไปกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามหากผู้ตามปฏิบัติผิดไปจากที่กำหนด โดยแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ และ การบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จึงหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ขาดความเอาใจใส่ในงาน เพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ขาดความรับผิดชอบ

ผู้ประกอบการ

คำว่า Entrepreneur หรือ ผู้ประกอบการ มีจุดกำเนิดมาจากภาษาฝรั่งเศส จากคำว่า Entreprendre หมายถึง to undertake หรือการเข้าไปรับผิดชอบ ซึ่งมีความหมายทางธุรกิจว่า การเริ่มธุรกิจ (อัญชลี, 2548) ผู้ประกอบการ คำที่นิยมใช้และถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากในปัจจุบัน และมีผู้รวบรวมความหมายต่างๆ ดังนี้

ธีรยุส (2542) ให้ความหมายผู้ประกอบการว่า คือ บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะต้องมีความอดทน มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงในการที่จะนำความคิดสร้างสรรค์ ของตนเองนั้นมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลคุ้มค่าเชิงพาณิชย์อีกด้วย

นิตย (2546) ให้ความหมายผู้ประกอบการว่า คือ บุคคลที่เป็นผู้นำประเภทหนึ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นขององค์การ กล่าวคือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นบุคคลที่มีความเต็มใจและมั่นใจที่จะกล้าเสี่ยงลงมือดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบเพื่อติดตามทำโอกาสให้เป็นจริง

วิชัย (2547) กล่าวถึงผู้ประกอบการว่าคือ บุคคลที่จัดตั้งองค์การธุรกิจขึ้นโดยยอมรับความเสี่ยงภัยเพื่อหวังกำไร

สรุปได้ว่าผู้ประกอบการ คือบุคคลที่จัดเริ่มจัดตั้งองค์การธุรกิจหรือพัฒนาองค์การ มีความอดทน มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และยอมรับความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานโดยคาดหวังผลกำไรและการเจริญเติบโต

บุคลิกภาพของผู้ประกอบการ

Scarborough and Zimmerer (2001 อ้างถึงใน อัญชลี, 2548) ได้สรุป บุคลิกภาพของผู้ประกอบการ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนหรือในงานที่เขาต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง
2. ชอบความเสี่ยงปานกลาง ผู้ประกอบการจะมองหาโครงการหรือการลงทุนโดยพิจารณาระดับความเสี่ยงที่บุคคลจะรับ เป้าหมายที่บางครั้งดูสูง แต่สำหรับผู้ประกอบการแล้วเขามีความคิดทะลุไปถึงสถานการณ์ต่างๆ และมีความเชื่อว่าเป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ
3. เชื้อมั่นในความสามารถของตนเองว่าจะต้องประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการมักมองโลกในแง่ดีในเรื่องโอกาสและความสำเร็จ และนั่นคือความพยายามที่จะทำ ค้นคว้า พัฒนา เพราะพวกเขาเชื่อมั่นว่าจะต้องสำเร็จ
4. ต้องการจะรู้ผลที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด ผู้ประกอบการอยากที่จะรู้ว่าการกระทำของเขาเป็นอย่างไร เขาจะซื่อสัตย์และมุ่งมั่นในการมองหาสิ่งที่ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม
5. มีพลังงานสูง ผู้ประกอบการจะทำงานด้วยชั่วโมงที่ยาวนาน และยอมรับที่จะทำงานอย่างหนักโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

6. การปรับตัวเข้ากับอนาคต ผู้ประกอบการคือผู้ที่พยายามมองหาโอกาสโดยจะมองหาโอกาสของธุรกิจใหม่อย่างรอบคอบ ผู้ประกอบการจะสังเกตการณ์ในสิ่งที่ผู้อื่นได้กระทำ แต่พวกเขาจะเห็นบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างไปจากผู้อื่นทั่วไป

7. มีทักษะในการจัดการ ผู้ประกอบการจะรู้ว่าทำอะไรจึงจะจัดวางผู้คนในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และรู้ว่าควรจะให้ทรัพยากรเข้าไปจำนวนเท่าไรและอย่างไรจึงจะได้งานออกมา ผลจากการผสมผสานคนและงานที่ลงตัวทำให้วิสัยทัศน์ที่ผู้ประกอบการคิดไว้ออกเป็นความจริง

8. คุณค่าความสำเร็จอยู่เหนือเงินตรา แนวคิดหนึ่งที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ประกอบการก็คือเงินคือตัวการที่สำคัญในการผลักดันผู้ประกอบการ ในทางกลับกัน ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังผู้ประกอบการ เงินคือระดับคะแนนที่ให้กับความสำเร็จหรือระดับของความสำเร็จที่ทำได้ เงินเป็นเพียงสัญลักษณ์ตัวหนึ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาได้มีการวิจัยและสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและยังเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาและพัฒนาต่อไป รัตติกรณ์ (2548) จึงทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำผู้ประกอบการ SMEs ไทย และเสนอทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยศึกษาถึงวิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญและสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อหาองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำ และนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ไทย จำนวน 544 คน จากการศึกษาพบว่าเครื่องมือหรือแบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้านคือ

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ประกอบการส่งเสริมให้ลูกน้องได้ใช้ความสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ และช่วยพัฒนาความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นอีกด้วย มีการจัดประกายความคิด สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร และให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากที่สุด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง ผู้ประกอบการมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี มีความใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข รักษาหัวใจพนักงาน สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับพนักงาน และให้อภัยเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการยึดมั่นในศีลธรรม ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น รักษาคำพูด มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่น่าเสนอให้กับลูกค้า

4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงผู้ประกอบการควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้และมีความคิดในเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึงผู้ประกอบการมีการดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้นำถึงผลประโยชน์ต่อตนเองเพียงอย่างเดียวแต่มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม มุ่งที่จะคืนประโยชน์ให้กับสังคม รวมทั้งยังปลูกฝังจริยธรรมให้กับลูกน้อง เพื่อให้คนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติและส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงาม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึงผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับถึงข้อด้อยของตนเองเพื่อสามารถที่จะนำมาปรับปรุงได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทยจากงานวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทยของรัตติกรณ์ (2548) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สร้างมาจากลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยซึ่งมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในประเทศไทยโดยตรงจึงมีความน่าเชื่อถือเหมาะสมกับสภาพทางสังคมในปัจจุบันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การได้มากที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายทรรศนะสามารถสรุปได้ดังนี้

สุนทร (2540) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สิทธิโชค (2540) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรต้องทำตาม

ศิริวรรณ (2541) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ

สมยศ (2545) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และประเพณีที่ครอบงำพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ

ธิดิภพ (2547) วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบการสร้างมูลค่าร่วมกัน ความเชื่อถือ และลักษณะนิสัย องค์การที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันต่อโครงสร้างที่เป็นทางการ ในการสร้างค่านิยมที่เป็นพฤติกรรม หรือเป็นระบบของค่านิยมร่วมกัน ความเชื่อ และอุปนิสัยภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นทางการ เพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย วิธีการ กิจกรรม แบบแผน ลักษณะเด่น ค่านิยมของธุรกิจ วัฒนธรรมต่าง ๆ ประกอบด้วย วัฒนธรรมที่บุคคลปฏิบัติในโอกาสต่าง ๆ วัฒนธรรมโดยมุ่งที่การตัดสินใจ และวัฒนธรรมกระบวนการภายในองค์การ

Moorhead and Griffin (1995) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นกลุ่มของค่านิยมซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าพฤติกรรมใดบ้างเป็นที่ยอมรับและพฤติกรรมใดไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ

Hofstede (1997) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

จากองค์ประกอบของความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แนวทางปฏิบัติ แบบแผน ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกันเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน มีการประพฤติอย่างสม่ำเสมอเป็นที่ยอมรับ เป็นบรรทัดฐานขององค์การ และเป็นแนวทางทำความเข้าใจ กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ศิริวรรณ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงว่า ในองค์การต่าง ๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นระบบของสมาชิกทุกคนในองค์การถึงแม้ว่าจะมาจากที่แตกต่างกันพื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์การที่แตกต่างกัน แต่ก็จะต้องเรียนรู้ถึงแนวโน้มของวัฒนธรรมองค์การและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่าในองค์การจะมีวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติแล้วยังอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยที่เกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างของสมาชิกส่วนใหญ่

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร (2540) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงานทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ จนทราบถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิด วิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน จนกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม จึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยวาง

กฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจวิธีคิดปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตน การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้อย่างอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด

บทบาทวัฒนธรรม

ศิริวรรณ และคณะ (2541) ได้กล่าวว่า องค์การแต่ละองค์การจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพรียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกระทบท่อพฤติกรรมภายในองค์การ บทบาทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ได้เพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างมากในปี ค.ศ. 1990 เนื่องจากองค์การได้ขยายช่วงการควบคุม ปรับโครงสร้างองค์การเป็นแนวราบ และนำระบบการทำงานเป็นทีม ลดความเป็นทางการ มอบอำนาจ ความรู้สึกร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การแบบแข็งขันนำให้สมาชิกทุกคนไปสู่จุดหมายเดียวกัน ผู้ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีผลงานดี หรือผู้ที่ได้รับการเสนอได้ร่วมงานในองค์การ และผู้ซึ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ล้วนแล้วแต่ได้รับอิทธิพลจากการที่สามารถเข้ากันได้ระหว่างบุคคลและองค์การ นั่นคือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้สมัครหรือสมาชิกสามารถเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การ

ประเภทของวัฒนธรรม

สุเทพ (2545) ได้กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์การว่าแบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษหลายบริษัท ได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคลและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือการให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้าน วิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยึดหลักประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและ ความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม แบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ

Schien (1992 อ้างถึงใน รังสรรค์, 2544) กล่าวว่าผู้นำจะเป็นผู้มีศักยภาพอย่างมากในการปลูกฝังและสร้างเสริมลักษณะทางวัฒนธรรมจากกลไก 5 ประการ คือ

1. มีความตั้งใจ (Attention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรม ด้วยการสื่อสารตามลักษณะของค่านิยมและสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยใช้โอกาสในการสอบถาม ใช้ การวัด การวิจารณ์ การยกย่องและการติชม เป็นต้น

2. ใช้ปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิกฤตการณ์ (Reaction to crisis) เนื่องจากวิกฤตการณ์มีความ สำคัญเพราะมีผลกระทบต่ออารมณ์จึงต้องใช้ศักยภาพมากขึ้นสำหรับการเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยม ผู้นำจึงต้องมีความเข้มแข็งแน่วแน่ในการต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นกำลังใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3. เป็นแบบอย่างด้านบทบาท (Role modeling) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารค่านิยม และ คาดการณ์โดยปฏิบัติการด้วยตนเองให้เป็นตัวแบบ โดยเฉพาะการปฏิบัติการเพื่อแสดงให้เห็นถึง ความจงรักภักดี ความเสียสละในการบริการนอกเหนือจากหน้าที่ของตน

4. การจัดสรรรางวัล (Allocation of reward) ผู้นำจะต้องพิจารณาความเหมาะสม ในการจัดสรรรางวัลให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน เมื่อพนักงานมีการ ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ

5. กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกและการให้ออก (Criteria for selection and dismissal) ผู้นำต้องยึดวัฒนธรรมขององค์การในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนการพิจารณาให้พนักงานออกจากองค์การก็ใช้หลักเดียวกัน

อุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม

สุเทพ (2545) กล่าวถึงหน้าที่ทั้งหลายอย่างทีกล่าวถึงมีคุณค่าต่อองค์การและสมาชิก วัฒนธรรมก่อให้เกิดความผูกมัดของสมาชิกซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในจุดของสมาชิกเอง วัฒนธรรมก็มีคุณค่า เนื่องจากว่าลดความคลุมเครือ วัฒนธรรมเป็นตัวบอกสมาชิกว่าสิ่งใดควรทำ มีความสำคัญอย่างไร แต่ไม่ควรจะละเลยมองข้ามถึงความเป็นไปได้ของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดอุปสรรคและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มี วัฒนธรรมแบบแข็ง อุปสรรคดังกล่าวประกอบด้วย

1. อุปสรรคการเปลี่ยน (Barrier to change) ถ้าค่านิยมร่วมในองค์การเป็นอุปสรรคต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งนี้เป็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นแบบมี ชีวิต (Dynamic) คือ มีการเปลี่ยนแปลงมาก เมื่อสภาพแวดล้อมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว วัฒนธรรมขององค์การอาจจะไม่เหมาะสมอีกต่อไป พฤติกรรมแบบยึดเหนี่ยวหรือเกาะ กลุ่มกันอาจจะเป็นสิ่งที่ดีขององค์การเมื่อสภาพแวดล้อมที่เสถียรภาพ อย่างไรก็ตามสิ่งนี้อาจจะ เป็นอุปสรรคขององค์การเมื่อต้องตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทาย ต่อผู้บริหารของบริษัท

2. อุปสรรคในการกระจายวัฒนธรรม (Barrier to diversity) การจ้างพนักงานใหม่ ซึ่ง แตกต่างจากพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเชื้อชาติ เพศ จะก่อให้เกิดความ ขัดแย้ง ฝ่ายบริหารต้องการให้พนักงานใหม่รับวัฒนธรรมหลักขององค์การ มิฉะนั้น พนักงานใหม่ เหล่านั้นจะไม่ได้รับการยอมรับ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงาน ใหม่ นำสิ่งที่แตกต่างกันเข้ามาสู่ที่ทำงานได้ วัฒนธรรมแบบแข็งแกร่งสร้างความกดดันให้พนักงานที่ ต้องปฏิบัติตาม โดยจำกัดค่านิยมและรูปแบบซึ่งเป็นที่ยอมรับขององค์การ การจ้างพนักงานใหม่ ซึ่งแตกต่างจากพนักงานเดิมของตน เนื่องจากพนักงานใหม่เหล่านั้นนำความเข้มแข็ง ซึ่งองค์การ ยังไม่เคยปฏิบัติเข้ามาสู่ที่ทำงาน แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมแบบแข็งจะทำให้คุณค่าของพฤติกรรม และความเข้มแข็งซึ่งนำเข้ามาลดความสำคัญลง เนื่องจากคนต้องพยายามทำตนให้เหมาะสมกับ วัฒนธรรมขององค์การใหม่ที่ตนเข้ามาอยู่ความสูญเสียโอกาสขององค์การซึ่งไม่สามารถที่จะรับ จุดแข็งที่บุคคลอื่นนำมาสู่องค์การของตนได้

3. อุปสรรคในการรวมและซื้อกิจการ (Barrier to mergers and acquisitions) ในอดีต ปัจจัยหลักซึ่งฝ่ายบริหารมองเกี่ยวกับการรวมหรือการซื้อกิจการ มักมองที่ข้อได้เปรียบทางด้านการเงิน หรือสินค้าซึ่งไปด้วยกันได้ ในระยะหลังวัฒนธรรมกลับกลายเป็นสิ่งแรกที่ฝ่ายบริหาร คำนึงถึง แม้ว่าสถานะทางการเงินและผลิตภัณฑ์จะเป็นสิ่งดึงดูดใจในเบื้องต้นให้เกิดการซื้อกิจการ

แต่ในที่สุดต้องพิจารณาความเป็นไปได้ของวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองบริษัทว่าสามารถจะรวมกันได้หรือไม่

ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อระบบงาน

ชาญชัย (2546) กล่าวว่า ธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในบริษัทจะตัดสินระดับของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ได้รับจากพนักงาน ในการรับรู้ร่วมกันของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบเบื้องต้นสองชนิด

- ค่านิยมเบื้องต้นขององค์การและ
- แบบและระบบการบริหารที่มีอยู่

องค์ประกอบทั้งสอง ชี้บอกระดับของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ได้รับจากพนักงาน ระบบค่านิยมที่พนักงานสนับสนุนโดยตรงหรือโดยทางอ้อม หรือโดยพฤติกรรมของเขาซึ่งทิศทางที่องค์การมีแนวโน้มจะเคลื่อนไปในอนาคต วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นค่านิยมที่มีพลังสำหรับพฤติกรรมซึ่งนำมันช่วยพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้น

สาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์การอาจระบุได้ด้วยคุณสมบัติ 5 ประการ คือ 1. ความเป็นอิสระของเอกัตบุคคล 2. โครงสร้างขององค์การ 3. องค์การที่ให้รางวัลตอบแทน 4. การคิด 5. ความขัดแย้ง

วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับวิธีที่พนักงานรับรู้คุณสมบัติแต่ละข้อที่ระบุข้างต้น ว่ามันเป็นบวกหรือลบ วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลเป็นระบบของกฎที่ไม่เป็นทางการที่อธิบายวิธีที่พนักงานประพฤติตัวในเวลาส่วนใหญ่ มันยังสนับสนุนคนให้มีความรู้สึกที่ดีว่าเกี่ยวกับสิ่งที่เขาทำ ดังนั้นพวกเขาดูเหมือนจะทำงานหนักขึ้น มันให้สำนึกของทิศทางและแนวทางร่วมสำหรับพฤติกรรมในแต่ละวัน

โดยสรุปแล้วผลประโยชน์ของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การควรจดจำไว้ วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลมีศักยภาพในการให้ความหมายและวัตถุประสงค์ต่อการมีส่วนร่วมและบทบาทของพนักงานในองค์การ แนวทางที่เป็นบวกและมีวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมสามารถผูกมัดพนักงานเข้าด้วยกันและมีความสามัคคี มีความภาคภูมิใจ และซื่อสัตย์ และลดการลาออกของพนักงานให้วิถีชีวิตแก่พนักงานในบริษัท วัฒนธรรมองค์การช่วยองค์การในการทำสิ่งที่พึงประสงค์ให้สำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำอาจให้ความสนใจพิเศษต่อเรื่องใดๆ ในระบบค่านิยม และในขณะเดียวกันก็จะ

ก่อให้เกิดผลดีวัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นโครงการการบริหารมีผลกระทบในการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์การและความสำเร็จ

Alan J.Rowe & Richard O.Mason (1987 อ้างถึงใน สุเทพ , 2545) กล่าวถึงคำนิยามที่เป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยแสดงตามกรอบความคิดของ Peter and Waterman ดังนี้

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล Peter and Waterman พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่างๆครบถ้วนซึ่ง Peter and Waterman มีความเห็นว่าการตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลเพราะการชลอตัดสินใจในกรณีเช่นนี้เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของ Peter and Waterman พบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดคำนิยามดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการที่ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีคำนิยามเรื่องนี้

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า Peter and Waterman เชื่อว่า บริษัทที่มีคำนิยามยึดลูกค้าเป็นสำคัญจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากคำนิยามนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนการเอาใจใส่ต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบกิจการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นคำนิยามที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความอิสระและทำแบบนักรบประกอบการ Peter and Waterman มีความเห็นว่าถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน มอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่างๆของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่างๆที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน Peter and Waterman มีความเชื่อว่าพนักงาน คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นค่านิยมเช่นนี้โดยปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ ผู้บริหารของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง เช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตรถยนต์แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงินเป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว Peter and Waterman พบว่าในบริษัทที่ทำการศึกษาก็ให้ความสำคัญกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดต่างๆทั่วทั้งบริษัทเพื่อได้ข้อมูลที่ต้องการและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่นไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง Peter and Waterman เชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับ รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมากเพื่อเป็นการบ่งบอกถึงอำนาจ แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดผลจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป Peter and Waterman อธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนบุคลากรสนับสนุนน้อยลงรวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่ง Peter and Waterman เชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง การที่องค์การจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจเขาจะประเมินทางเลือกต่างๆโดยยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยึดถูกค่าเป็นสำคัญหรือไม่ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็น

เกณฑ์ดำเนินการในกรณีเช่นนี้ ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบตั้งตัวด้านโครงสร้างบริษัทจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบ ยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนบุคลากรลงแต่ประการใด

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์การขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์การปัจจุบันหันมาให้ความสนใจในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมให้เกิด วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเป็นตัวแปรในการผลักดันไปสู่ความสำเร็จ ที่สำคัญใน การพัฒนาจะต้องเข้าใจให้ถูกต้องก่อนว่าไม่ใช่ทุกองค์การจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนกัน หรือมีค่านิยมแบบเดียวกัน ดังนั้นการเลียนแบบในเรื่องนี้จะไม่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานแต่อย่างใด แต่ผู้บริหารต้องเอาเทคนิคทางการจัดการมาประยุกต์ใช้แนวคิดในเชิง พฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ตัวผลักดัน คือวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะธรรมชาติขององค์กรที่บริหารอยู่ ทั้งนี้ต้องพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมที่มีความเหมาะสมกับคุณสมบัติและลักษณะของตัวเองเป็น สำคัญ (फलिन, 2543)

วัฒนธรรมองค์การได้มีผู้ศึกษาไว้หลายแนวคิด เช่น Chaffee and Tierney (อ้างถึงใน สกาวรัตน์, 2543) ซึ่งทั้งสองคนได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา โดยม ีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่ว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัตร คือ มีการ เปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการของวัฒนธรรม ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และ สิ่งแวดล้อมที่กำหนด อธิบายได้ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่องค์กรจะทำงานได้สำเร็จ ได้แก่ แผนงาน วิธีการ งบประมาณ และกลไกของการบริหาร รวมถึงกระบวนการทำงานด้วย
2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ และอุปสรรค หรือข้อจำกัดขององค์กร
3. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกของ องค์กรยึดถือ เป็นค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์กรและรวมถึงความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ที่จะ ปรากฏอยู่ในปณิธานของสถาบัน

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิด Hofstede

Hofstede (1991 อ้างถึงใน ปัทมา, 2545) ได้ศึกษาวัฒนธรรมชาติ จากวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลอง 6 มิติ คือ

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือพนักงานในองค์การ ซึ่งเป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดการลำดับฐานตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้เผด็จการอย่างพ่อพระ (Benevolent Autocrat) คือผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ ในด้านความรู้สึกนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาอายุน้อยมีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดฐานะตำแหน่ง เป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวนราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับล่างมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจแสดงให้เห็นความแตกต่างในรูปแบบสมาชิกถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม เช่น

1. การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด
2. ระดับชั้นขององค์การที่มีมากเกินไป
3. การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ

4. การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ
5. พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ
6. การกำหนดแบ่งสรรสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ
7. ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง
8. การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ คือ

1. การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ
2. การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance) เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน

องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์กรจะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น พนักงานชอบที่จะผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับของการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น

1. ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรองรับอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน
2. ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการ
3. นักร้องยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส
4. ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด
- 5.ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ

1. ความเชื่อในระบบที่แน่นอน
2. การควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) มิติดังนี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยม และความเป็นกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือ ถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง จะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตนเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้อำนาจ หรือโบนัสจากลักษณะผลงานเป็นรายบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ

1. พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน
2. ลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว

3. ความเป็นตัวของตัวเอง
4. ความเป็นอิสระ
5. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลแต่ละคน

4. กลุ่มนิยม (Collectivism) มิตินี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกันความเป็นกลุ่มนิยม และความเป็นปัจเจกนิยม มีลักษณะตรงกันข้าม นั่นคือ ถ้าองค์การมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น

กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่มมีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังจริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีลักษณะความสัมพันธ์ในครอบครัวคือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อการบริหารในองค์การที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสเป็นกลุ่ม

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือ

1. พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน
2. ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม
3. การเจริญรอยตาม
4. การกระทำตาม
5. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรวมกัน

5. ความเป็นชาย (Masculinity) เป็นขั้วตรงข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เป็นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของและความสำเร็จ สนใจความก้าวหน้าในงานที่ทำ มิติความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการ

ตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง อดทน เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยากาศในการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีวิธีการแบ่งแยกก็ดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง มักจะเป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นชาย คือ

1. การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ
2. ความแข็งแกร่งและกล้าหาญเด็ดเดี่ยว

6. ความเป็นหญิง (Femininity) เป็นขั้วตรงข้ามกับความเป็นชาย เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นหญิงและความเป็นชายในองค์การจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะอาชีพ เช่นงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่” ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อลูกค้าโดยตรง

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นหญิง คือ

1. การมีส่วนร่วมในบทบาททางเพศ
2. ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำตัวเป็นผู้ตาม
3. คำนึงถึงผู้อื่น
4. มีความเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ทำตามคำสั่ง

อนึ่ง คำว่าความเป็นชายและความเป็นหญิงเป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นเพียงการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศเพื่อเป็นการเข้าใจง่ายขึ้น (ทรรศนะ, 2548)

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจในแนวคิดของ Hofstede มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากมีแบบจำลองของวัฒนธรรมเป็น 6 มิติ ที่มีเนื้อหาครอบคลุมในแนวลึกและแนวกว้าง กล่าวคือในแนวลึก เป็นมิติที่กล่าวถึงความคิดและการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นได้อย่างชัดเจน และในแนวกว้าง คือ ผลจากการแสดงความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของโครงสร้าง การบริหาร การจัดการ วิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้ โดยศึกษาประเมินความสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) เป็นรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Aptus แปลว่า โน้มเอียง คำว่า “ทัศนคติ” เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวาง (อรุโณทัย, 2545)มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เดโซ (2512) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สร้างขึ้นได้ เปลี่ยนแปลงได้ และเป็นแรงจูงใจที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในหน้าที่การงานหรืออาชีพตน

ถวิล (2527) กล่าวว่า ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกนั้นอาจจะเป็นไปในทางที่พึงพอใจหรือไม่พอใจก็ได้

เทพพนม และสวิง (2529) กล่าวว่าทศนคติเป็นสภาพความพร้อมทางจิตของบุคคล ซึ่งเป็นผลของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำการสิ่งใดหรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

รัตติกรณ์ (2535) กล่าวว่า ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อันมีแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาและการกระทำต่อสิ่งต่างๆ นั้นในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

วิฑูรย์ (2538) กล่าวว่า ทศนคติคือระดับของความรู้สึกในแง่บวกหรือลบที่มีต่อสิ่งใด ๆ

พงศ์ (2540) กล่าวว่า ทศนคติ คือ ความรู้สึก ของบุคคลที่แสดงออกทางบวกหรือทางลบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ทศนคติหมายถึง ความรู้สึกในทางชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยของบุคคลที่ใช้อารมณ์เข้าร่วมในการประเมิน บุคคล วัตถุ แนวคิด วิธีการ ขั้นตอน และสถานการณ์ต่างๆที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ความรู้สึกของบุคคลมีระดับที่แตกต่างกัน และส่งผลทำให้ร่างกายและจิตใจเกิดความพร้อมที่จะแสดงความรู้สึกออกมาเป็นการกระทำ

องค์ประกอบของทศนคติ

ธีรวุฒิ (2527) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทศนคติว่า มี 3 ส่วนคือ

1. องค์ประกอบด้านด้านความคิด (Cognitive Component) หมายถึง ความคิด ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านความคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึกที่จะแสดงออกมาในลักษณะที่ยอมรับหรือต่อต้าน

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่องมาจากองค์ประกอบที่ 1 และที่ 2 เป็นความพร้อมที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล โดยการแสดงออกทางพฤติกรรมภายนอกของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งของโดยตรง

จากองค์ประกอบของทัศนคติทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านความคิดเป็นขั้นพื้นฐานของทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการยอมรับ หรือต่อต้าน ความพอใจหรือไม่พอใจ โดยความรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้นจะมีผลกระทบต่อการแสดงออกของบุคคล

แนวคิดและทฤษฎี

ทัศนคติไม่ได้เกิดโดยกำเนิดหรือพันธุกรรมแต่ทัศนคติเกิดขึ้นภายหลัง อาจเกิดจากการเรียนรู้ การเลียนแบบหรือเกิดจากการได้รับแรงเสริมกำลังก็ได้ แนวคิดทฤษฎีทัศนคติมีมากมายหลายทฤษฎี ซึ่งพอจะสรุปออกเป็น 3 ทฤษฎีใหญ่ ได้ดังนี้ (อารีลักษณ์, 2540 อ้างถึงใน ศักดิ์, 2531)

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขและการให้แรงเสริม (Conditionary and Reinforcement Theories) เป็นทฤษฎีทัศนคติที่ใช้หลักการเรียนรู้ที่มีเงื่อนไขและแรงเสริมกำลัง คือจะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด ก็นำสิ่งนั้นมาเป็นเงื่อนไขหรือนำไปเกี่ยวโยง กับอีกสิ่งหนึ่งที่ชอบหรือสิ่งที่เขามีทัศนคติที่ดีอยู่ก่อนแล้ว เขาจะเชื่อมโยงของสองสิ่งดังกล่าวและจะชอบในสิ่งที่เป็นเงื่อนไขต่อสิ่งนั้นด้วย การก่อให้เกิดทัศนคติจากทฤษฎีการวางเงื่อนไขและการให้แรงเสริมมี 3 วิธี คือ

1.1 วิธีการสร้างทัศนคติแบบเชื่อมโยง (Association) คือแบบเชื่อมโยงสิ่งเร้าตั้งแต่สองตัวขึ้นไปตามทฤษฎีของ Pavlov ที่เป็นการเรียนรู้ที่มีเงื่อนไขในชีวิตประจำวันของคนเรา ซึ่งได้รับการเรียนรู้ประเภทนี้มากมายเช่น การโฆษณา การขาย เป็นต้น

1.2 วิธีให้แรงเสริม (Reinforcement) ซึ่งเป็นหลักของ Skinner เมื่อจะให้บุคคลเกิดทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งก็โดยการให้รางวัล คำชมเชย พฤติกรรมใดๆที่ได้รับรางวัล บุคคลนั้นก็จะประพฤติเรื่อย ๆ ถ้าไม่มีใครชมเรา เราก็ชมตัวเองซึ่งทำให้ทัศนคติคงอยู่ตลอดไป

1.3 ทัศนคติเกิดจากการเลียนแบบ (Imitation a Model) คือคนอื่นที่มีทัศนคติอย่างไรเราก็มีทัศนคติตามอย่างเขาบ้าง พ่อ แม่ เพื่อน ครู จะเป็นตัวสำคัญที่ได้ก็จะเลียนแบบ

ทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ของตัวแบบนั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัวแบบกับกรรมของทัศนคตินั้น เช่น พ่อ แม่ นับถือศาสนาพุทธลูกจะมีทัศนคติที่ดีต่อศาสนาพุทธและยอมรับนับถือศาสนาพุทธด้วย

2. ทฤษฎีเครื่องล่อใจ (Incentive theories) สิ่งจูงใจต่างๆ จะทำให้คนเรามีทัศนคติต่อสิ่งนั้นในทางใดทางหนึ่ง การที่คนเราจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดเราต้องเชื่อแล้วว่าสิ่งนั้นจะมีประโยชน์หรือสร้างความพอใจแก่เรา ทัศนคติส่วนใหญ่จะเกิดจากแรงจูงใจพื้นฐานหน้าที่ของทัศนคติ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1 ทัศนคติเป็นเครื่องมือทำให้เราไปถึงจุดหมายและช่วยในการปรับตัว การที่คนเรามีทัศนคติต่อสิ่งใดทางใดก็เพราะว่าสิ่งนั้นจะนำเราไปยังจุดหมายบางอย่างได้ ถ้าบรรลุถึงจุดหมายเราก็มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อจุดหมายของเรา เราก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น ทัศนคติทำให้เราปรับตัวได้ โดยทั่วไป ทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อการปรับตัวขึ้นอยู่กับ การรับรู้ในปัจจุบันและอดีตที่ได้รับประโยชน์จากจุดหมายของทัศนคติของแต่ละบุคคล สิ่งใดที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เราก็จะปรับตัวเข้าหาสิ่งนั้น สิ่งใดที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อตัวเรา เราก็จะปรับตัวออกจากสิ่งนั้น

2.2 ทัศนคติช่วยป้องกันตัวเราเองได้ (Self-defensive Function) ทัศนคติในบางเรื่องเราเชื่อในบางสิ่งบางอย่างแบบบิดเบือนซึ่งจะทำให้เราสบายใจขึ้นเพื่อรักษาภาพพจน์ในทางที่ดีของเรา ทำให้เราสบายใจเกี่ยวกับปัญหาของตัวเราเองได้ คนเรามักจะหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่ดีหรือปกปิดความจริงบางอย่างซึ่งนำความไม่พอใจมาสู่ตัวเรา

2.3 ทัศนคติช่วยให้เราแสดงออกด้านพฤติกรรมต่างๆ (Self-expressive Function) คนเราจะพยายามที่จะมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับความคิดหรือค่านิยมของเราด้วยเพื่อให้เรามีลักษณะที่ว่าเป็นเช่นนั้น

2.4 ทัศนคติช่วยทำหน้าที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge Function) คนเราจะอยู่ในโลกได้ต้องมีความรู้พอควรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งบุคคลต่างๆ ด้วย เราต้องสามารถคาดคะเนได้ว่าสิ่งแวดล้อมต่างๆ จะเป็นอย่างไร เราสามารถคิดและแก้ปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ได้ สามารถทำนายสถานการณ์ต่างๆ ได้ เพื่อไม่ให้เราเกิดความสับสนจนเกินไป

3. ทฤษฎีการสอดคล้องของการเรียนรู้ (Cognitive Consistency Approach) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการคิดหรือการรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งทำให้เกิดความรู้หลายๆ ด้าน หรือมีส่วนประกอบของการรู้หลายอย่าง ถ้ารู้ในทางที่ดีมากกว่าในทางที่ไม่ดีก็จะสอดคล้องขึ้นทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งนั้น

แต่ถ้ารู้ในทางที่ไม่ดีก็จะเกิดความไม่สอดคล้องของการรู้ขึ้นทำให้เราที่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น และถ้าเรารู้สิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีและไม่ดีพอ ๆ กัน จะทำให้เราเกิดความขัดแย้งของการรู้ขึ้นเรียกว่าเกิดความไม่สอดคล้องของการรู้ขึ้น ดังนั้นเราจะต้องรู้ในทางที่ดีให้มากกว่าในทางที่ไม่ดีจึงจะมีทัศนคติในทางที่ดีมากกว่าซึ่งทำให้เกิดความคิดหรือความรู้เกี่ยวกับความมั่นคง ความสมดุล ความสอดคล้องและความเหมาะสม ส่วนในทางตรงข้ามถ้ารู้ในทางที่ไม่ดีมากกว่าทางที่ดีจะเกิดความคิดหรือความรู้ในทางตรงกันข้ามคือความไม่มั่นคง ความไม่สมดุล ความไม่สอดคล้องและความไม่เหมาะสม ทฤษฎีการสอดคล้องของการเรียนรู้แบ่งเป็นทฤษฎีย่อย ๆ ได้คือ

3.1 ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Heider's Balance Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีสอดคล้องที่เก่าที่สุดและเป็นทฤษฎีแรกที่ ไฮเดอร์คิดขึ้น บางทีเรียกว่า Heider's P-O-X Formulation หรือ Heider's Three Elements System

3.2 ทฤษฎีความสอดคล้องของออสกู๊ด (Osgood's Congruity Theory, 1953) ออสกู๊ดสนใจเรื่องแหล่งข่าวสารที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดทัศนคติ แหล่งของข่าวสารสามารถหรือทำให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ ผู้รับข่าวสารจะประเมินค่าจากแหล่งข่าวสารและจะยอมรับข่าวสารนั้นแตกต่างกัน ออสกู๊ดกล่าวว่า “ข้อความเดียวกันถ้าคนพูดมีสองคนเราจะเชื่อไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่เรามีต่อคนสองคนนั้นมาก่อนว่ามีทัศนคติทางบวกหรือทางลบ”

3.3 ทฤษฎีความไม่สอดคล้องของเฟสติงเจอร์ (Festinger's Theory of Cognitive Dissonance) ทฤษฎีนี้สร้างขึ้นโดย เฟสติงเจอร์ (อารีลักษณะ, 2540 อ้างถึง รวีวรรณ, 2533) ทฤษฎีนี้มาจากความคิดที่ว่ามนุษย์ไม่สามารถทนต่อความขัดแย้ง หรือความไม่สอดคล้องกันได้ มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องลดความขัดแย้งนั้นด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เฟสติงเจอร์กล่าวว่า “ถ้าทัศนคติไม่สอดคล้องกับการกระทำแล้ว ทัศนคติต่อสิ่งนั้นจะเปลี่ยนไป” หมายความว่าทัศนคติเป็นความรู้สึกกับการกระทำที่ไม่สอดคล้องกัน ขัดแย้งหรือไม่ลงรอยกัน เราจึงเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสิ่งนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับการกระทำ ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีทัศนคติถึงแม้ว่าจะมีพื้นฐานความเชื่อที่ต่างกันแต่พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นมีลักษณะที่คล้าย ๆ กันคือ เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ได้มาจากการเรียนรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นมาแล้วเป็นอย่างดี สามารถคาดคะเนและมองเห็นว่าสิ่งนั้นจะมีประโยชน์หรือไม่ประโยชน์ต่อตัวเองเพียงใดจนกระทั่งตัดสินใจได้ว่าจะกระทำการที่สอดคล้องกับความคิดหรือความรู้สึกของตัวเองที่มีต่อสิ่งนั้น

ทัศนคติกับพฤติกรรม

Fishbien and Ajzen (1980 อ้างถึงใน ลิทธิโชค, 2546.) กล่าวถึงผลการวิจัยทางด้านทัศนคติที่อาศัยทฤษฎีการกระทำอย่างมีเหตุผล (Reasoned Action Theory) ของ Fishbien และ Ajzen ล้วนแล้วแต่สนับสนุนข้อสรุปที่ว่า ทัศนคติสามารถทำนายพฤติกรรมได้ ขอเพียงแต่ว่าในการวัดทัศนคติและพฤติกรรมนั้นต้องเป็นไปตามเงื่อนไขบางอย่างเสียก่อน นั่นคือแบบทดสอบสำหรับวัดทัศนคติต่อพฤติกรรมใดๆ ต้องวัดเฉพาะเจาะจง ซึ่งอาจจะมีแนวทางในการวัดพฤติกรรมตามนี้คือ

1. บอกการกระทำ อันเป็นการแสดงออกที่ผู้ตอบแบบวัดจะเข้าใจได้อย่างชัดเจนเช่น รับประทานอาหาร ฯลฯ
2. มีเป้าหมายของการกระทำ คืออะไร เช่น รับประทานอาหาร อ่านหนังสือ ฯลฯ
3. กำหนดบริบทซึ่งเป็นที่เกิดของการกระทำ เช่น รับประทานอาหารที่ตลาด อ่านหนังสือในห้อง ฯลฯ
4. กำหนด เวลาที่การกระทำเกิดขึ้น เช่น การกระทำนั้นเกิดตอนเช้า เป็นต้น

นอกจากนี้ Zimbardo นักจิตวิทยาสังคมผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่งในปัจจุบันได้สรุปว่า เงื่อนไขที่จะทำให้เราใช้ทัศนคติทำนายพฤติกรรมได้อย่างค่อนข้างถูกต้องมีอยู่ 3 ประการ คือ (ลิทธิโชค, 2546 อ้างถึง Zimbardo, 1980)

1. ทัศนคติต่อพฤติกรรมและพฤติกรรมนั้นต้องเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น ทัศนคติที่มีต่อการรักษาสัตว์เลี้ยงให้เป็นธรรมชาติไม่อาจจะเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเข้าร่วมโครงการปลูกต้นไม้ของหน่วยราชการ แต่ทัศนคติต่อโครงการปลูกต้นไม้ของหน่วยราชการแห่งหนึ่งสามารถเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเข้าร่วมปลูกต้นไม้ตามโครงการดังกล่าวได้
2. ทัศนคติเป็นแนวคิดที่ทำให้มองเห็นทิศทางของพฤติกรรมในวงกว้าง เช่น ทัศนคติต่อพุทธศาสนาอาจจะไม่สามารถนำมาทำนายพฤติกรรมการไปวัดเป็นประจำได้ แต่สามารถจะทำนายแบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเข้าวัดโดยรวมได้ เช่น การทำบุญบ้าน การร่วมกิจกรรมที่วัดจัดขึ้น ฯลฯ หมายความว่ามีโอกาสสูงที่จะต้องมีการพฤติกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวไปแล้ว

3. ทศนคติต่อสิ่งใดที่เด่นชัดและหนักแน่นสามารถที่จะเป็นตัวทำนายพฤติกรรมได้ เช่น ทศนคติของคนที่มีต่อนักการเมือง มีบ่อยครั้งที่เราได้พบว่า คนบางคนมีทศนคติด้านบวกต่อนักการเมืองบางคนเป็นอย่างมาก พวกเขาจะเห็นด้วยทั้งนั้นไม่ว่านักการเมืองคนนั้นจะทำอะไร

ดังนั้น ทศนคติที่มีต่อสิ่งใดก็ตามถ้าเป็นไปในทางที่ดีมีผลทำให้เราทำสิ่งนั้นเสมอหรือในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ชอบสิ่งใดก็มักแสดงพฤติกรรมด้านไม่ดีต่อสิ่งนั้น คล้ายกับว่าทศนคติต่อสิ่งใดก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนต่อสิ่งนั้น

การเกิดทศนคติ

ถวิล (2527) กล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลมีทศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 4 ประการคือ

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง เป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้พบกับเหตุการณ์นั้นมาด้วยตัวของเขาเองและการไปพบนั้นทำให้เกิดความฝังใจกลายเป็นทศนคติของเขา

2. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น จากการเกี่ยวข้องติดต่อกันทำให้เรารับทศนคติหลายๆ อย่างเข้าไว้โดยไม่ตั้งใจ เพราะการเกี่ยวข้องกันนั้นจะอยู่ในลักษณะที่ไม่มีแบบแผน โดยมากจะเป็นกลุ่มครอบครัว หรือผู้สนิทสนมกัน

3. รูปแบบ กล่าวคือเป็นการมองดูบุคคลอื่นว่าเขากระทำหรือปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ อย่างไร แล้วเราก็จำเอารูปแบบนั้นมาปฏิบัติซึ่งรูปแบบอื่นนั้นจะก่อให้เกิดทศนคติได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผู้เป็นรูปแบบนั้นเป็นบุคคลที่เขายอมรับและนับถือเพียงใด

4. องค์ประกอบของสถาบัน ได้แก่ โรงเรียน วัด ครอบครัว หน่วยงาน สมาคม องค์การต่างๆ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีส่วนในการสร้างทศนคติให้แก่บุคคลได้อย่างมากมาย

สิทธิโชค (2546) สรุปว่าทศนคติเกิดขึ้นมาได้โดย

1. เกิดจากการเรียนรู้แบบโยงความสัมพันธ์ หลักการเรียนรู้แบบโยงความสัมพันธ์เป็นเรื่องธรรมดาที่ง่ายแก่การทำความเข้าใจคือ ถ้าเรานำเอาสิ่งเร้าที่เป็นกลางไปควบคู่กับสิ่งเร้าที่มีอำนาจ ทำให้เราต้องตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งมาก่อน ในที่สุดสิ่งเร้าที่เป็นกลางนั้นก็จะมีความทำให้เกิดการตอบสนองอย่างนั้นตามไปด้วยเช่นกัน

2. เกิดเพราะหลักการเรียนรู้จากผลกรรม คนเราเรียนรู้จากผลการกระทำในอดีต ถ้าผลกรรมนั้นน่าพึงใจ เราจะมีแนวโน้มจะทำอย่างนั้นอีกเมื่อสิ่งเร้าเดิมปรากฏ และถ้าผลกรรมนั้นไม่น่าพอใจ เราจะหาทางหลีกเลี่ยงไม่ทำอย่างนั้นอีกเมื่อมีสิ่งเร้าเดิมปรากฏขึ้นมา ด้วยหลักการนี้นักจิตวิทยา สังคมบางคนเห็นว่า บุคคลที่แสดงทัศนคติออกมาเป็นภาษาแล้วได้รับแรงเสริมย่อมจะทำให้ทัศนคตินั้นมั่นคงยิ่งขึ้น แต่ถ้าได้รับผลกรรมที่ไม่พึงพอใจ เขาจะเปลี่ยนทัศนคติไปในทิศทางอื่น

3. เกิดจากการเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ บางครั้งทัศนคติที่เรามีอยู่เกิดจากเลียนแบบผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีคุณสมบัติน่าเลื่อมใส การค้นพบทางจิตวิทยาทำให้เรารู้ว่า เพียงแต่เราเห็นตัวอย่างจากผู้อื่นเราก็จะเรียนรู้ได้แล้ว ถึงแม้เราจะมิได้นำเอาความรู้นั้นมาปฏิบัติก็ตาม

การพัฒนาของทัศนคติ

นวม (2535) กล่าวว่าทัศนคติมิใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หากเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ กระบวนการเรียนรู้เรียกว่า “การพัฒนาการ” อันเป็นพัฒนาการแห่งทัศนคตินี้เกิดมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ได้แก่

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมของสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ ความคิดของมนุษย์ กล่าวคือ ทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ถูกควบคุมโดยสังคมที่เขาเจริญเติบโตมา

2. ปัจจัยทางจิตวิทยา บางครั้งเราจะพบว่าบุคคลที่เจริญเติบโตมาในบรรยากาศแห่งวัฒนธรรมเดียวกัน แต่มีทัศนคติที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ผลประโยชน์ สติปัญญา ความเครียด ฯลฯ ทางจิตที่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยทางการหน้าที่ หมายความว่าบุคลิภาพของบุคคลมีผลกระทบต่อบทบาทแห่งความพัฒนาทัศนคติของคนนั้นๆ

4. ข้อเท็จจริง เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างทัศนคติ เมื่อความรู้ในข้อเท็จจริงได้เปลี่ยนแปลงไป ทัศนคติของบุคคลก็พลอยเปลี่ยนแปลงไปด้วย

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

นวม (2535) กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนเกิดจากปัจจัย ต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสาร วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร หนังสือเป็นสื่อสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
2. การติดต่ออย่างใกล้ชิด ทำให้คนได้เรียนรู้สภาพที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย ความเข้าใจผิดจะหายไป
3. อิทธิพลส่วนบุคคล เกิดจากอัตลักษณ์ บุคลิกภาพและคุณสมบัติทางจิตที่แสดงออกทางกายและวาจา บุคคลผู้เปรียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่ดีดังกล่าวนี้ย่อมมีอิทธิพลเหนือทัศนคติของคนอื่นได้ง่าย
4. การตัดสินใจของกลุ่ม ถ้าหากว่า กลุ่มใดตัดสินใจในเรื่องใด ทัศนคติของคนในกลุ่มย่อมคล้อยตามไปตามนั้น

สรุปได้ว่าในองค์การมีองค์ประกอบเกี่ยวกับงานหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของสมาชิกในองค์การ การศึกษาทัศนคติจะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดี และเปลี่ยนทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์ประกอบของงานได้

แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก็คือ “คุณภาพ” ของสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการ ที่สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า องค์การใดก็ตามหากสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้คุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้้องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จ (นิรนาม, 2548)

ระบบการบริหารคุณภาพเป็นพัฒนาการที่มาจากระบบประกันคุณภาพซึ่งเกิดในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้้องค์การนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ทำให้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ และความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งเป็นผลให้สินค้าหรือบริการนั้นมี

คุณภาพตรงตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ระบบการบริหารงานคุณภาพนี้ไม่ใช่ระบบที่มุ่งเน้นเฉพาะการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการเช่นเดียวกับที่มักจะมีการปฏิบัติกันในอดีต แต่มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นระบบ ตามโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อนโยบาย และเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วองค์กร มีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพด้วย

จากข้อดีของระบบการบริหารคุณภาพนี้เอง จึงทำให้มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลก และได้กำหนดให้เป็นเงื่อนไขหนึ่งในวงการค้าที่เป็นที่ยอมรับ จนกระทั่งได้มีการนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานในระดับสากลขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือ ISO ซึ่งรู้จักกันแพร่หลายในชื่อนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

ความหมายของระบบคุณภาพ ISO 9000

ISO ย่อมาจากคำว่า International Organization for Standardization หรือ International Standard Organization ซึ่งเป็นองค์การสากล ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนด หรือ ปรับมาตรฐานนานาชาติเกือบทุกประเภท (ยกเว้นทางด้านไฟฟ้าซึ่งเป็นหน้าที่ของ IEC) เพื่อให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกสามารถใช้มาตรฐานเดียวกันได้ เนื่องจากแต่ละประเทศมีมาตรฐานแห่งชาติของตนเอง ดังนั้นหน่วยงาน ISO จึงจัดตั้งคณะกรรมการด้านเทคนิคเกี่ยวกับการประกันคุณภาพสากลขึ้น คือ Technical Committee ISO/176 on Quality Assurance เพื่อทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานประกันคุณภาพสากลขึ้นซึ่งก็คือ ISO 9000 นั่นเอง (เสริมเกียรติ, 2547)

ความรู้พื้นฐานในมาตรฐานประกันคุณภาพ ISO 9000

ISO 9000 เป็นมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพที่ใช้ในการประกันคุณภาพและการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การผู้ส่งมอบ (Supplier) หรือผู้ผลิต (Manufacturer) หรือผู้ให้บริการ ประกอบด้วยข้อกำหนดทั้งหมด 20 ข้อ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทาง หรือเป็นเงื่อนไขในการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทางการค้าระหว่างผู้ซื้อ (Purchaser) หรือลูกค้า (Customer) กับผู้ส่งมอบหรือผู้ผลิตได้โดยลูกค้ามีสิทธิ์ที่จะเลือกทำการค้ากับผู้ส่งมอบรายใดหรือองค์กรใดก็ได้ที่ผ่านการรับรองแล้วว่า มีการบริหารคุณภาพที่เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของระบบคุณภาพ ISO 9000 โดยระบบคุณภาพ ISO 9000 ไม่ได้เป็นระบบที่ใช้ในการรับประกันคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ และไม่สามารถนำเครื่องหมายของการผ่านการรับรองไปประทับลงบนตัวผลิตภัณฑ์ได้ (เสริมเกียรติ, 2547)

ที่มาของระบบคุณภาพ ISO 9000

จุดเริ่มต้นของระบบคุณภาพ ISO 9000 เริ่มจากสถาบันมาตรฐานแห่งเยอรมัน (DIN) ในปี ค.ศ. 1978 มีแนวคิดว่าจะมีการนำระบบมาตรฐานของแต่ละประเทศที่ไม่เหมือนกัน มารวมเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อขจัดอุปสรรคทางการค้าที่เกิดขึ้น อันเป็นความคิดที่ตรงกับความคิดขององค์การมาตรฐานสากล (ISO) จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการด้านเทคนิค (Technical Committee) ซึ่งรู้จักกันดีในนาม ISO/TC176 เพื่อทำการพัฒนาระบบคุณภาพใช้สำหรับการพาณิชย์และอุตสาหกรรม

ต่อมาในปี ค.ศ. 1979 สถาบันมาตรฐานแห่งอังกฤษ (BSI) ได้พัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมการนำมาใช้เชิงพาณิชย์ขึ้นเป็นฉบับแรกชื่อว่า BS 5750 ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของ ISO/TC 176 พอถึงได้รับการตีพิมพ์และประกาศเป็นมาตรฐานในปี ค.ศ. 1987 เรียกมาตรฐานดังกล่าวนี้ว่า อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 (ISO 9000 Standard Series)

สำหรับประเทศไทยนั้น มีหน่วยงานของราชการคือ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นผู้กำกับดูแลระบบคุณภาพ ISO 9000 โดยมีสมาคมมาตรฐานไทยซึ่งก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2524 ประกอบด้วย ตัวแทนจากผู้เกี่ยวข้องกัมาตรฐานทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจและราชการ เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านมาตรฐาน

ระบบคุณภาพ ISO 9000 ไม่ใช่ระบบคุณภาพที่ดีที่สุดในโลก แต่เป็นระบบคุณภาพที่มีการนำไปใช้และปฏิบัติตามมากที่สุดในโลก (นิรนาม, 2547)

เหตุผลที่ต้องทำระบบคุณภาพ ISO 9000

1. เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เนื่องจากว่า หากนำระบบคุณภาพ ISO 9000 ไปใช้ในองค์กรอย่างถูกต้องแล้วจะนำมาซึ่ง

1.1 พันธสัญญาจากฝ่ายบริหาร มุ่งหวังที่จะทำให้องค์การทำงานอย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กร

1.3 การยอมรับจากลูกค้าและสังคม

1.4 ภาพลักษณ์ของการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะกับการประกาศตัวเป็นผู้ผลิตรายแรก ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ISO 9000

1.5 ยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

2. เป็นความต้องการจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าทราบว่า หากทำการค้ากับองค์กรที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ISO 9000 แล้วจะนำมาซึ่ง

2.1 การเจรจาการค้าที่สะดวกและง่ายมากขึ้น เนื่องจากพูดภาษาคุณภาพที่เป็นภาษาเดียวกัน

2.2 การสนองตอบที่รวดเร็ว และมีความรับผิดชอบมากขึ้น นับตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การเปลี่ยนแปลงในการผลิต จนกระทั่งถึงการบริการหลังการขาย

2.3 ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจติดตามของลูกค้าได้มากขึ้น เนื่องจากมีบุคคลที่ 3 ซึ่งเป็นสถาบันหรือสำนักงานที่น่าเชื่อถือ ทำหน้าที่ในการออกไปรับรองและคอยตรวจติดตามแทน

2.4 การมีผู้ผลิตที่เป็นตัวเลือกที่ดีมากขึ้น เพราะองค์กรที่ผ่านการรับรองระบบคุณภาพแล้วจะได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่โดยสถาบัน หรือสำนักงานที่เป็นผู้ออกไปรับรองเป็นหนังสือรายชื่อให้ทั่วโลกได้รู้จัก

2.5 ความมีคุณภาพที่มากขึ้นในสายการผลิตของตนเอง และส่งผลให้ต้นทุนลดลง หรือมีกำไรมากขึ้น

3. การผ่านการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000 ถือเป็นใบเบิกทางสู่การค้าในกลุ่มตลาดร่วมยุโรป

กลุ่มตลาดร่วมยุโรป เป็นการรวมตัวของประเทศต่าง ๆ ในยุโรปตะวันตกตามสนธิสัญญากรุงโรมเมื่อปี ค.ศ. 1957 โดยมีประเทศสมาชิกเพียง 6 ประเทศ คือ อิตาลี เยอรมัน ฝรั่งเศส ลักเซมเบิร์ก และเนเธอร์แลนด์ ต่อมาได้มีสมาชิกเพิ่มอีก 6 ประเทศ คือ โปรตุเกส กรีซ เดนมาร์ก ไอร์แลนด์ อังกฤษ และสเปน รวมเป็น 12 ประเทศ และเรียกตัวเองว่าประชาคมยุโรป หรือ European Community (EC) เป้าหมายของ EC ก็คือ การรวมตัวกันเป็นตลาดเดียวตั้งแต่

วันที่ 1 มกราคม ค.ศ.1993 ปัจจุบันมีสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 4 ประเทศ คือ นอร์เวย์ สวีเดน ฟินแลนด์ และออสเตรีย และเปลี่ยนชื่อเป็นสหภาพยุโรป หรือ European Union (EU)

อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 มี 5 ฉบับหลัก มีดังนี้

มาตรฐานชุดที่ 1 - ISO 9000

เป็นมาตรฐานที่ครอบคลุมมาตรฐานที่ใช้ในการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และการบริหารคุณภาพ (Quality Management) เพื่อเป็นแนวทางในการนำระบบคุณภาพ ISO 9000 ไปใช้งาน และการเลือกกระบวนการคุณภาพเพื่อนำรูปแบบการประกันคุณภาพที่เหมาะสมกับองค์กรไปใช้งาน

มาตรฐานชุดที่ 2 - ISO 9001

เป็นระบบคุณภาพที่ใช้รูปแบบในการประกันคุณภาพของผู้ส่งมอบที่มีขอบเขตธุรกิจ ตั้งแต่การออกแบบ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การติดตั้ง และ/หรือการบริการ ซึ่งถือเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการทำสัญญาข้อตกลงได้ (Contractual)

มาตรฐานชุดที่ 3 - ISO 9002

เป็นระบบคุณภาพที่ใช้เป็นรูปแบบในการประกันคุณภาพของผู้ส่งมอบที่มีขอบเขตธุรกิจ ตั้งแต่การผลิต การติดตั้ง และ/หรือการบริการซึ่งถือเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการทำสัญญาข้อตกลงได้ (Contractual)

มาตรฐานชุดที่ 4 - ISO 9003

เป็นระบบคุณภาพที่ใช้เป็นรูปแบบในการประกันคุณภาพของผู้ส่งมอบที่มีขอบเขตธุรกิจ ตั้งแต่การตรวจสอบ การทดสอบ และ/หรือการบริการซึ่งถือเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการทำสัญญาข้อตกลงได้ (Contractual)

มาตรฐานชุดที่ 5 - ISO 9004

เป็นระบบคุณภาพที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารคุณภาพและขยายความระบบคุณภาพ และไม่ถือเป็นมาตรฐานที่จะนำไปใช้ในการทำสัญญาข้อตกลง มักใช้เป็นมาตรฐานช่วยในการเสริม

ความเข้าใจ ก่อนที่จะนำมาตรฐาน ISO 9001, ISO 9002 และ ISO 9003 ไปใช้งาน ดังนั้นการใช้คำพูดใน ISO 9004 จึงใช้คำกริยาที่แสดงการแนะนำ กล่าวคือ ใช้คำว่า “ควร” หรือ “Should” มากกว่าการใช้คำว่า “ต้อง” หรือ “Shall” เหมือนกับที่ใช้ใน ISO 9001, ISO 9002 และ ISO 9003 (นิรนาม, 2547)

ประโยชน์ของระบบคุณภาพ ISO 9000

มาตรฐานการผลิตสินค้าของแต่ละประเทศย่อมมีข้อแตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงมีการกำหนดมาตรฐานของสินค้าอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบสากล คือระบบคุณภาพ ISO 9000 เพื่อให้การจัดการและการบริหารคุณภาพเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการคุ้มครองผู้บริโภคทั้งในด้านความเป็นธรรม ความปลอดภัย และสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น พร้อมไปกับความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

หากพิจารณาถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดระบบคุณภาพ ISO 9000 จากมุมมองของผู้ประกอบการ ลูกค้า และโอกาสทางตลาดแล้ว เราจะทราบว่า ในส่วนของผู้ประกอบการจะมีความเชื่อว่าหากนำระบบคุณภาพ ISO 9000 ไปใช้ในองค์การอย่างถูกต้องแล้วจะนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพของพนักงานทุกคนในองค์การ การยอมรับจากลูกค้าและสังคม และการมียอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

การนำระบบคุณภาพ ISO 9000 มาใช้ในการบริหารคุณภาพ ในแต่ละองค์การในปัจจุบัน กำลังเป็นที่นิยมมาก เพราะทำให้มีผลกระทบด้านการตลาดสูง ถึงแม้สินค้าชนิดนั้นๆ จะไม่ได้ส่งออกก็มีความจำเป็นต้องขอการรับรอง เพราะไม่เพียงแต่ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและได้พัฒนาระบบบริหารคุณภาพได้เท่านั้นแล้ว แต่ยังก่อให้เกิดความสำนึกในคุณภาพไว้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการธุรกิจอีกด้วย อันจะส่งผลให้ลดการสูญเสียในด้านต่างๆ มากขึ้นกว่าเดิม ระบบคุณภาพ ISO 9000 มีประโยชน์มากมายในหลายๆ ด้านในปัจจุบัน ซึ่งไม่เพียงแต่ในวงการอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงธุรกิจบริการอื่นๆ ด้วย (นิรนาม, 2547)

ขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการผ่านการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000

นิรนาม (2548) การจัดทำระบบคุณภาพ ISO 9000 นั้นมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การทบทวนสถานภาพกิจการปัจจุบัน ก่อนอื่นจะต้องมีการศึกษาอนุกรมระบบคุณภาพ ISO 9000 ก่อนแล้วพิจารณาว่า กิจการมีความเหมาะสมที่จําแน ISO 9000, 9002 หรือ 9003 มาใช้ จากนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงกำหนดนโยบายคุณภาพและจัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ

สถานภาพปัจจุบันกับข้อกำหนดว่ามีสิ่งใดหรือข้อกำหนดใดที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งจะต้องเพิ่มเติมหรือไม่ ประการใด

2. การจัดทำแผนการดำเนินงานและระบบเอกสาร คณะทำงานต้องจัดทำแผนการดำเนินงานจัดทำระบบเอกสาร ซึ่งประกอบด้วยคู่มือในการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งคู่มือคุณภาพจุดสำคัญของการจัดทำเอกสารคือ เขียนตามที่กำหนดและทำตามที่เขียน แล้วฝึกอบรมความเข้าใจกับพนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจตรงกัน อาจต้องทบทวนปรับปรุงแก้ไขเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้กระตือรือร้นชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้

3. การนำเอกสารระบบบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ คือการนำเอกสารตามขั้นตอนที่ 2 ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการทดสอบว่าเอกสารที่เราจัดทำขึ้นใช้ได้หรือไม่เพียงไร ในกรณีที่เอกสารยังไม่สมบูรณ์หรือนำไปปฏิบัติไม่ได้ต้องปรับปรุงแก้ไข และหากว่าพิจารณาแล้วเห็นว่าปฏิบัติยังไม่ดีพอก็ต้องทำความเข้าใจกับพนักงานซึ่งอาจต้องฝึกอบรมและปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจัดทำระบบคุณภาพ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบระบบทั้งหมดว่าระบบที่จัดทำขึ้นเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร หากพบว่า มีข้อบกพร่องต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบขององค์กรถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้องค์การที่นำระบบคุณภาพ ISO 9000 ไปใช้และพัฒนาจนได้ผลเป็นที่พอใจแล้วสามารถขอการรับรองได้ โดยมีขั้นตอนการขอรับรอง 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูล ผู้ประกอบการที่ต้องการขอการรับรองระบบคุณภาพสอบถามข้อมูลจากหน่วยงานที่ให้บริการรับรอง

2. ยื่นคำขอ ผู้ประกอบการยื่นคำขอการรับรองและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่อหน่วยงานที่รับรองให้บริการรับรองระบบคุณภาพ

3. ตรวจประเมิน เมื่อรับคำขอแล้วหน่วยรับรองจะทำการประเมินเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพว่าสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพและสามารถสะท้อนให้เห็นถึงระบบคุณภาพเพียงใดจากนั้นจึงจะไปตรวจสอบประเมิน ณ สถานที่ประกอบกิจการ เพื่อประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามระบบคุณภาพที่กำหนดไว้ หากพบว่ามีข้อบกพร่องก็จะแจ้งให้แก้ไข และเมื่อทุกอย่างเป็นไปตามข้อกำหนดก็จะพิจารณาออกใบรับรองให้

4. ตรวจสอบติดตาม หลังจากนั้นหน่วยรับรอง ก็จะทำการตรวจสอบติดตามผลเป็นระยะ เพื่อยืนยันว่าผู้ประกอบการยังรักษาระบบคุณภาพไว้ได้ตลอดไปซึ่งผู้ประกอบการจะต้องเตรียมพร้อมให้ตรวจสอบตลอดเวลา

ระบบคุณภาพ ISO 9000 กับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543) ได้จัดทำข้อกำหนดระบบคุณภาพขั้นพื้นฐาน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกในนามว่า QSME (Quality System for small and Medium Enterprises) โดยกำหนดขึ้นเพื่อช่วยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยในการยกระดับ ระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานให้เป็นสากลมากยิ่งขึ้น เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของไทยยังขาดความพร้อมในเรื่องบุคลากร และเงินทุนที่ต้องใช้ ในการดำเนินการ เพื่อเข้าสู่ระบบบริหารงานคุณภาพตามระบบคุณภาพ ISO 9000 เช่นค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา ค่าใช้จ่ายในการสอบเทียบเครื่องมือ ค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมิน เป็นต้น ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มองเห็นอุปสรรค ดังกล่าวประกอบกับนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มุ่งส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้และสามารถพัฒนาตนเอง ให้สามารถแข่งขันกับตลาดต่างประเทศได้ ทั้งนี้พิจารณาจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

1. เสริมความแข็งแกร่งบนจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการ นำข้อกำหนด ISO 9000 ที่มีความจำเป็น สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมาประยุกต์

2. มุ่งเน้นที่จะลดค่าใช้จ่ายและเวลา เช่นการสอบเทียบ ลดความซับซ้อน ของระบบเอกสาร

ทั้งนี้เมื่อจัดทำระบบคุณภาพเสร็จเรียบร้อยแล้ว สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ จะเป็นผู้ตรวจประเมิน และให้ใบรับรองแก่บริษัทที่ผ่านการตรวจประเมิน

ข้อกำหนด QSME นั้นมีพื้นฐานส่วนใหญ่มาจากมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 แต่ลดระดับความเข้มของเรื่องการสอบเทียบเครื่องมือวัด และระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในลง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การจัดทำระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง รวมทั้งสามารถจัดทำระบบได้ ภายในเวลาเพียง 6 เดือน

ข้อกำหนดระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อกำหนดระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานนี้ได้จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งจะเรียกข้อกำหนดนี้ว่า ข้อกำหนดระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Requirements: Basic Quality Management System for Small and Medium Enterprises; QSME) โดยที่ข้อกำหนดนี้ได้พัฒนาและจัดทำให้เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีพื้นฐานมาจากข้อกำหนดในมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 แต่การประยุกต์ใช้ในแต่ละข้อกำหนดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นของลักษณะอุตสาหกรรมแต่ละประเภท ข้อกำหนด QSME นี้เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ในขณะนี้ แต่มีความประสงค์ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานในเบื้องต้นก่อน เมื่อองค์การมีความพร้อมในด้านองค์ความรู้ของบุคลากร และทุนทรัพย์ในการดำเนินงานก็สามารถพัฒนาต่อไปเข้าสู่มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลในอนาคตต่อไป

ขอบข่าย

1. ข้อกำหนดระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้ กำหนด คำนิยามและข้อกำหนดระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งต่อไปในเอกสารฉบับนี้จะเรียกว่า ข้อกำหนด QSME
2. ข้อกำหนด QSME ฉบับนี้ระบุรายละเอียดใช้สำหรับการพัฒนาและการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกภาคอุตสาหกรรม
3. ข้อกำหนด QSME ฉบับนี้มุ่งที่จะนำระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และการประกันความสอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า รวมทั้ง กฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

มาตรฐานอ้างอิง

1. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก. 9000-2544: ระบบการบริหารงานคุณภาพ: หลักการพื้นฐาน และคำศัพท์

2. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก. 9001-2544: ระบบการบริหารงานคุณภาพ: ข้อกำหนด

3. เอกสารคณะกรรมการวิชาการขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO/TC 176) เรื่อง ISO9001 for Small Businesses : What to do ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2; ปีที่พิมพ์ ค.ศ. 2002

คำนิยาม

ให้เป็นไปตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก. 9000-2544: ระบบการบริหารงานคุณภาพ: แนวคิดพื้นฐานและคำศัพท์ และคำนิยามดังต่อไปนี้

วิสาหกิจขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท

วิสาหกิจขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีการจ้างงาน เกินกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สินค้า และ/หรือการบริการ

องค์กร หมายถึง ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์ ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ หรือผู้ให้บริการ

ผู้ส่งมอบ หมายถึง ผู้รับเหมาช่วง หรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบสำหรับการผลิต

ลูกค้า หมายถึง ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้ใช้บริการ

การทวนสอบ หมายถึง การยืนยันโดยการตรวจสอบ และมีหลักฐานแสดงว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุ

ระบบการบริหารงานคุณภาพ

ข้อกำหนดทั่วไป องค์กรต้องจัดทำเอกสาร นำไปปฏิบัติ และคงรักษาไว้ โดยการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นเอกสารเพื่อแสดงถึงกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดนี้ และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง

คู่มือคุณภาพ และเอกสารวิธีปฏิบัติงาน องค์การต้องจัดทำคู่มือคุณภาพ หรือเอกสารใดๆ ซึ่งระบุขอบข่ายของระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทฯ โครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการทางธุรกิจขององค์การ และขั้นตอนการดำเนินงานเท่าที่จำเป็น หรืออ้างอิงถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

การควบคุมเอกสาร องค์การต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน หรือมีรูปแบบในการควบคุมเอกสาร ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าเอกสารที่ใช้เป็นเอกสารที่ถูกต้องทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้สะดวก โดยครอบคลุมในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การอนุมัติเอกสารก่อนนำไปใช้ (ถ้าจำเป็น)
2. การทบทวน ปรับปรุงเอกสาร และอนุมัติใหม่ (ถ้าจำเป็น)
3. การแสดงสถานะเอกสาร และการเปลี่ยนแปลง

การควบคุมบันทึก องค์การต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน หรือมีรูปแบบในการควบคุมและดูแลรักษานบันทึกไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดๆ เพื่อเป็นหลักฐานว่าการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือเป็นหลักฐานการยืนยันผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่บันทึกต้องสามารถอ่านได้ มีการจัดเก็บและกำหนดอายุการจัดเก็บที่เหมาะสม

ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยการระบุความต้องการของลูกค้า และดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า

นโยบายคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ต้องกำหนดนโยบายคุณภาพ และถ่ายทอดให้กับบุคลากรขององค์การได้เข้าใจในนโยบายคุณภาพ

วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องกำหนดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ซึ่งสามารถวัดผลได้ให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพขององค์การ และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพที่กำหนดนั้น

อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ และสื่อสารให้บุคลากรในองค์การรับทราบ

ตัวแทนฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการจัดทำและรักษาระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐาน รวมทั้งรายงานให้ผู้บริหารระดับสูง ทราบถึงผลการดำเนินงานของระบบ

การทบทวนการบริหารงาน ผู้บริหารระดับสูงต้องจัดให้มีการทบทวนระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบริหารงานคุณภาพที่จัดทำขึ้นยังมีความเหมาะสมเพียงพอและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้วาระการประชุมอาจครอบคลุมถึง การวัดความพึงพอใจลูกค้า ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผลการตรวจติดตามภายใน สถานะ การปฏิบัติการแก้ไขและการป้องกัน รวมทั้งปัญหาด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์/บริการ

การบริหารด้านทรัพยากร

ทรัพยากรบุคคล

1. องค์กรต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีผลต่อคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งมอบหมายงานโดยพิจารณาจากพื้นฐานการศึกษา การฝึกอบรม ทักษะและประสบการณ์

2. องค์กรต้องจัดให้มีการฝึกอบรม หรือมีการดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าบุคลากรที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความสามารถปฏิบัติงานได้ พร้อมทั้งจัดทำบันทึกการฝึกอบรม หรือการดำเนินการดังกล่าวไว้

โครงสร้างพื้นฐาน องค์กรต้องมีโครงสร้างพื้นฐาน และมีการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น สถานที่ประกอบการ พื้นที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือ อุปกรณ์สำหรับกระบวนการผลิตต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวก

สภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรต้องมีการกำหนดและควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์

การผลิต และ/หรือ การบริการ

การวางแผนคุณภาพ องค์กรต้องมีการวางแผนคุณภาพซึ่งครอบคลุมถึง การวางแผน กระบวนการผลิต ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการควบคุมคุณภาพ การจัดทรัพยากร ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต และการตรวจวัด รวมทั้งการจัดเก็บบันทึกที่จำเป็นสำหรับแสดงว่า กระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ที่ได้เป็นไปตามข้อกำหนด

การทบทวนข้อตกลง องค์กรต้องทราบความต้องการของลูกค้าซึ่งครอบคลุมรายละเอียด ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งข้อกำหนดทางกฎหมายสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว (ถ้ามี) และมีความสามารถดำเนินการตามข้อกำหนดที่ตกลงกันได้ ในกรณีมีการเปลี่ยนแปลง ข้อกำหนดที่ตกลงไว้ต้องแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ โดยมีรูปแบบของการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบันทึกผลการทบทวนข้อตกลง

การออกแบบและการพัฒนา (ถ้ามี) ถ้าหากองค์กรมีขั้นตอนการออกแบบและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในขอบข่ายของระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐาน องค์กร ต้องดำเนินการตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องมีการวางแผนและการควบคุมขั้นตอนของการออกแบบ และการพัฒนา
2. การออกแบบและการพัฒนาต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดด้านการ ใช้งานและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
3. ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการออกแบบและการพัฒนาต้องระบุคุณลักษณะ และเกณฑ์การ ยอมรับของผลิตภัณฑ์
4. ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการออกแบบและการพัฒนา ต้องตรวจสอบว่าสอดคล้องกับข้อมูล ที่ใช้ในการออกแบบและการพัฒนา
5. องค์กรต้องจัดเก็บบันทึกที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการพัฒนา

การจัดซื้อ

1. องค์กรต้องระบุรายละเอียดข้อมูลวัตถุดิบที่มีผลต่อคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ในเอกสารการจัดซื้อให้ถูกต้องและครบถ้วน รวมทั้งได้รับการทบทวนและรับรองจาก ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
2. องค์กรต้องมีการคัดเลือก และประเมินผู้ขาย บนพื้นฐานด้านคุณภาพของวัตถุดิบที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์
3. องค์กรต้องจัดเก็บบันทึกในการควบคุมการจัดซื้อ

การควบคุมการผลิตและการบริการ

1. องค์กรต้องมีการวางแผนและดำเนินการผลิตและการบริการภายใต้สภาวะควบคุมโดยมีวิธีปฏิบัติงาน (ถ้าจำเป็น) และการกำหนดกรรมวิธีการผลิตและการบริการโดยสังเขป พร้อมทั้งระบุสภาวะการควบคุมการผลิตและการบริการเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนดไว้
2. องค์กรต้องมีการรับรองกระบวนการผลิตและการบริการ เมื่อผลิตภัณฑ์ที่ใดจากกระบวนการนั้นไม่สามารถทวนสอบได้ด้วยการเฝ้าติดตาม หรือการตรวจวัด

การซั้งและสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์ องค์กรต้องมีวิธีการในการซั้งผลิตภัณฑ์และสถานะของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมตั้งแต่การรับเข้าระหว่างกระบวนการผลิต จนถึงการจัดเก็บผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเพื่อรอการส่งมอบ และถ้าต้องการให้สอบกลับได้ให้บันทึกการซั้งผลิตภัณฑ์อย่างไม่ซ้ำซ้อนกัน

ทรัพย์สินของลูกค้า (ถ้ามี) องค์กรต้องมีการตรวจสอบ จัดเก็บ และดูแลทรัพย์สินที่ส่งมอบโดยลูกค้ากรณีที่ทรัพย์สินของลูกค้าสูญหาย เสียหาย หรือไม่เหมาะสมต่อการใช้งานต้องมีการบันทึกแล้วแจ้งให้ลูกค้าทราบ

การรักษาผลิตภัณฑ์ องค์กรต้องมีวิธีการในการรักษาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดโดยไม่ก่อให้เกิดการชำรุด หรือเสียหายต่อผลิตภัณฑ์และ/หรือบรรจุภัณฑ์ไม่ว่าในกรณีการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การเก็บรักษา และการส่งมอบ

การควบคุมเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบและทดสอบ องค์การต้องมีวิธีการในการควบคุมดูแลรักษาเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบและทดสอบเพื่อมั่นใจว่าเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบและทดสอบดังกล่าวยังมีความเหมาะสมกับการใช้งาน โดยการสอบเทียบหรือการทวนสอบตามความจำเป็น และดำเนินการแก้ไขหากพบว่าไม่เหมาะสม

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

1. การวัดความพึงพอใจของลูกค้า องค์การต้องมีการกำหนดวิธีการในการเฝ้าติดตามข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

2. การตรวจติดตามภายใน องค์การต้องจัดทำแผนการตรวจติดตามภายใน หรือมีรูปแบบการตรวจสอบที่กำหนดไว้เพื่อพิจารณาว่าระบบการดำเนินงานคุณภาพขั้นพื้นฐานมีการนำไปปฏิบัติ และรักษาไว้ ในกรณีพบข้อบกพร่องต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการหาสาเหตุ และการปฏิบัติการแก้ไข และการปฏิบัติการป้องกันข้อบกพร่องที่พบในระยะเวลาที่เหมาะสม

3. การตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์ องค์การต้องมีวิธีการในการตรวจสอบและทดสอบคุณลักษณะของวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ขั้นตอนการตรวจรับระหว่างกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปตามความเหมาะสมเพื่อทวนสอบว่าวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ และต้องจัดเก็บบันทึกผลการตรวจสอบและการทดสอบวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์

4. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด องค์การต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน หรือมีวิธีการในการ ควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในการจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น รวมถึงการชี้แจง คัดแยก และการดำเนินการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด องค์การต้องบันทึกผลของการดำเนินการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น ในกรณีที่มีการซ่อมแซม หรือทำใหม่ ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวต้องได้รับการตรวจสอบตามที่กำหนดไว้

5. การปฏิบัติการแก้ไข องค์การต้องมีการจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน หรือมีวิธีการในการปฏิบัติการแก้ไข ซึ่งครอบคลุมถึงการระบุปัญหาข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในระบบการดำเนินงานคุณภาพขั้นพื้นฐานอันได้แก่ ผลิตภัณฑ์กระบวนการ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น การหาสาเหตุข้อบกพร่อง การกำหนดและดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขมิให้ข้อบกพร่องเกิดซ้ำ พร้อมทั้งบันทึกผลการปฏิบัติการแก้ไขไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

6. การปฏิบัติการป้องกัน องค์การต้องมีการจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน หรือมีวิธีการรับทราบ ติดตาม วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารใดๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดปัญหา โดยการจัดทำวิธีการปฏิบัติการป้องกัน ซึ่งครอบคลุมถึงการขี้งบสาเหตุข้อบกพร่องที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา หรือข้อบกพร่องที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารงานคุณภาพ การประเมินความจำเป็นในการดำเนินการ เพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของข้อบกพร่อง การหาสาเหตุข้อบกพร่องที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดการกำหนด และดำเนินการปฏิบัติการป้องกันมิให้เกิด พร้อมทั้งบันทึกผลการปฏิบัติการป้องกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์, 2546)

การตกลงใจนำเอาระบบบริหารคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในองค์การนั้นควรเป็นการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ของแต่ละองค์การ ในการออกแบบและจัดทำระบบบริหารคุณภาพสำหรับองค์การใดย่อมต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ความจำเป็น วัตถุประสงค์ ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ กระบวนการดำเนินงาน ขนาดและโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ มาตรฐาน ISO 9000 นั้นไม่มีเจตนาให้ทุก ๆ องค์การ มีโครงสร้างระบบบริหารคุณภาพ หรือระบบเอกสารที่เหมือนกันทุกประการแต่อย่างใด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2544)

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความเป็นมา

โสมิต (2548) กล่าวถึง วิฤตการณ์เศรษฐกิจที่เริ่มขึ้นเมื่อกลางปี 2540 นั้นว่าเป็นปรากฏการณ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผลกระทบที่ตามมามีความรุนแรงและเกิดผลกว้างขวางอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนในยุคแห่งการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งนอกจากผลกระทบดังกล่าวแล้ว ยังเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการแก้ไขวิกฤตครั้งนี้มีความยากลำบากและต้องใช้เวลานาน ความเจริญเติบโตซึ่งเริ่มเกิดขึ้นบ้างตั้งแต่ปี 2542 ก็เป็นความเจริญที่ยังมีสภาพอ่อนแอและจำกัดอยู่เฉพาะบางส่วนของระบบเศรษฐกิจเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะคาดหมายได้ว่าเมื่อใดเศรษฐกิจของประเทศจะสามารถปรับตัวให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนได้ เนื่องจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจมหภาค ความสนใจส่วนใหญ่จึงมุ่งไปที่ประเด็นทางเศรษฐกิจมหภาค เช่นอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงิน ซึ่งแนวทางหรือวิธีการพัฒนาประเทศที่ใช้อยู่ในอดีตนั้น แม้จะส่งผลให้ประเทศไทยมีอัตราการเจริญทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วอย่างมาก แต่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในขณะนี้ทำให้เห็นชัดเจนว่า ความเจริญเติบโตอันรวดเร็วดังกล่าวปราศจากความยั่งยืน ดังนั้นถ้าประเทศไทยจะยังคงใช้วิธีการพัฒนาแบบเดิม ประเทศไทยอาจจะต้องใช้เวลานาน ที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการพัฒนาประเทศส่วนรวมในอนาคต

ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาความถึงแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคตจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยเน้นความยั่งยืนให้มากขึ้น ซึ่งแนวทางที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในปัจจุบันได้แก่ การเน้นความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือที่เรียกว่า SMEs ให้มากขึ้น แนวทางเช่นนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดที่ว่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อรากฐานของระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและรากฐานเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุดได้แก่ SMEs ซึ่งเป็นธุรกิจของคนส่วนใหญ่ของประเทศและเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่เสริมให้ธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของ SMEs

SMEs มาจากคำว่า Small and Medium Enterprises คือ กิจการอุตสาหกรรม การผลิต การค้าหรือการบริการขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถดำเนินการด้วยเงินทุนไม่สูงนัก ซึ่งเป็นเครื่องจักรขับเคลื่อนที่สำคัญ ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยเกื้อหนุนให้อุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่กว่าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง SMEs เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบและสินค้าขั้นกลางที่สนับสนุนกิจการขนาดใหญ่ SMEs ยังเป็นแหล่งผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้า เพื่อการบริโภคภายในประเทศและเพื่อการส่งออกนารายได้เข้าประเทศ อีกทั้งยังเป็นแหล่งเริ่มของการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ตลอดจนเป็นจุดเริ่มต้นของการลงทุนประกอบการ ที่จะขยายตัวเติบโตเป็นกิจการขนาดใหญ่ในอนาคต (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547)

ธีรยุทธ (2542) กล่าวว่า SMEs นั้นดูเหมือนจะเป็นความหวังครั้งสำคัญในการพลิกฟื้นระบบเศรษฐกิจไทยในช่วงเวลานี้ เนื่องจากลักษณะเด่นเฉพาะตัวของ SMEs ในเรื่องความคล่องตัวในการบริหารและดำเนินงาน ทำให้ธุรกิจดังกล่าวสามารถสนองกับความต้องการของผู้บริโภคในส่วนตลาดเป้าหมายได้เป็นอย่างดีและอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะขององค์การนั้นมีลักษณะคล่องตัวกว่า สายการบังคับบัญชาสั้นกว่า อีกทั้งลำดับขั้นในการสั่งงานก็มีลำดับขั้นที่น้อยกว่า การควบคุมดูแลและสั่งงานภายในองค์การจะมีความคล่องตัว ซึ่งจุดนี้ทางธุรกิจ SMEs จะใช้จุดเด่นที่สามารถตอบสนองกับความต้องการตลาดได้เร็ว นำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่าในอุตสาหกรรมได้

SMEs หมายถึง กิจการผลิตที่ครอบคลุมถึง การผลิตภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และเหมืองแร่ กิจการค้า ครอบคลุมการค้าส่ง และการค้าปลีกและกิจการบริการ

ขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากมูลค่างานสูงและสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

<u>ลักษณะกิจการ</u>	<u>ขนาดกลาง</u>	<u>ขนาดย่อม</u>
กิจการผลิต	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการค้า		
- ค้าส่ง	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
- ค้าปลีก	ไม่เกิน 60 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 ล้านบาท

ส่วนลักษณะขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากจำนวนการจ้างงาน สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

<u>ลักษณะกิจการ</u>	<u>ขนาดกลาง</u>	<u>ขนาดย่อม</u>
กิจการผลิต	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน
กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน
กิจการค้า		
- ค้าส่ง	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 25 คน
- ค้าปลีก	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 15 คน

นโยบายการพัฒนา SMEs

รัฐบาลปัจจุบันได้มีนโยบายการพัฒนา SMEs เป็นธุรกิจรากของระบบเศรษฐกิจไทย สร้างผลผลิต สร้างงาน สร้างรายได้ ให้เกิดขึ้นในประเทศ และมีความมุ่งมั่นในการสร้างบทบาทของ SMEs ให้เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ในการสร้างอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และหนึ่งในการดำเนินการคือ การส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกว่า สสว.ขึ้นมา ทำหน้าที่ในการประสานงานจัดทำแผนแม่บท SMEs ซึ่งเป็นการปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานต่างๆให้เป็นเอกภาพ และมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น จึงนำไปสู่การทบทวนแนวทางการพัฒนา SMEs จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 แผนแม่บทการพัฒนา SMEs เมื่อวันที่ 8-9 มิถุนายน 2544 และแนวทางการพัฒนาตาม พรบ.ส่งเสริม SMEs ปี 2543 โดยมีแนวนโยบายการพัฒนา SMEs ของประเทศ ลำดับ 4 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาให้ SMEs บทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยให้ความสำคัญในลำดับสูงกับ SMEs

2. การเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างเพื่อศักยภาพของสินค้าและบริการเป้าหมายรวมทั้งการพัฒนาคุณภาพคน เทคโนโลยี และการจัดการที่ดี เพื่อยกระดับสินค้าและบริการส่งออกไปสู่ตลาดในระดับที่สูงขึ้น

3. ให้ SMEs เป็นแกนหลักที่สามารถสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และเศรษฐกิจชุมชน โดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การส่งเสริม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับวิสาหกิจที่ต่อเนื่องจากระดับพื้นฐานไปสู่ระดับสูงขึ้นไปสู่ระดับสากลได้ในที่สุด

4. การสร้างวัฒนธรรมหรือสังคมผู้ประกอบการให้แพร่หลายเพื่อสนับสนุนความรู้ และขีดความสามารถ แผนแม่บทดังกล่าวที่มีชื่อเต็มๆว่า แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย (พ.ศ. 2545-2549) ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้วเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2546 โดยมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545-2549 กล่าวคือ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นสังคมผู้ประกอบการมากขึ้น SMEs ไทยมีคุณภาพ มีความเป็นสากล มีความเข้มแข็งและมั่นคง (สมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย, 2546)

ปัญหาในการจัดการของ SMEs

โกศล (2547) กล่าวว่าจากการศึกษาปัญหาส่วนใหญ่ในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ส่วนใหญ่นั้น มักเกิดจากสาเหตุหลักสำคัญๆที่พอสรุปได้ ดังนี้

1. ขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจลดลง

2. ขาดแหล่งเงินทุน มักเกิดขึ้นบ่อยใน SMEs และเป็นปัญหาหลักในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจาก SMEs ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งที่มีต้นทุนต่ำ จึงทำให้เป็นภาระต่อองค์การและทำให้เกิดปัญหาเงินขาดมือ ซึ่งนำมาสู่การล้มละลายในที่สุด

3. ปัญหาทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาต่อเนื่อง อย่างเช่น การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ ปัญหาแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการขนส่งและถึงความไม่พร้อมของระบบสาธารณูปโภค

4. มีวัสดุคงคลังมากเกินไป โดยเฉพาะที่ไม่ได้ใช้ในงานทำให้เกิดของค้างสต็อกและเกิดปัญหาต้นทุนในการจัดเก็บและเสื่อมสภาพของวัสดุ

5. มีการจัดซื้อและลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมาก ก่อให้เกิดเงินทุนจมในสินทรัพย์ทำให้เกิดปัญหาอัตราหมุน (Turnover Ratio) และขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน
6. การจัดการลูกหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาหนี้เสีย
7. ขาดระบบบัญชีและควบคุมการตรวจสอบ ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือสำหรับการตัดสินใจ
8. ขาดการจัดทำแผนธุรกิจ ดังที่พบในธุรกิจหลายองค์การ ที่มีการขยายกิจการเกินตัว และก่อหนี้สินล้นพ้นตัวจนอยู่ในสภาวะล้มละลาย เมื่อวิกฤต
9. ขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการ ทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์และทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน

การแก้ปัญหาของ SMEs

ด้านการตลาด

1. เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องอาศัยความต้องการภายในประเทศเป็นหลักและศักยภาพที่จะเปลี่ยนไปสู่การส่งออกนั้นน้อย เพราะฉะนั้นจะต้องกระตุ้นความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก โดยเฉพาะในส่วนของการใช้จ่ายภาครัฐ
2. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินผ่านองค์การของรัฐ เพื่อจัดจ้างที่ปรึกษาการตลาดในการขายและเจาะตลาดใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ด้านเงินทุนหมุนเวียน

- หากความต้องการภายในประเทศสูงขึ้น จะช่วยให้สภาพคล่องส่วนหนึ่งของธุรกิจกลับมาจาก trade credit จากบริษัทใหญ่แต่เป็นปัญหาสภาพคล่องส่วนที่มาจากสถาบันการเงินคงยังมีอยู่จากปัญหา NPL และความไม่พร้อมของกลไกสถาบันการเงินของรัฐ เช่น บริษัทอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ที่จะขยายขอบเขตการดำเนินงานภายในเวลารวดเร็ว การเพิ่มสภาพคล่องแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมผ่านสถาบันการเงินของรัฐและเอกชน มีวิธีการที่ประเทศต่างๆ ใช้ ดังนี้

- 1) ลดสภาพความเสี่ยงแก่สินเชื่อที่มีที่ดินค้ำประกันลง
- 2) อุดหนุนการให้กู้แก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมโดยลดอัตราดอกเบี้ย แบบ
กุ่ม
- 3) รัฐค้ำประกันเงินกู้บางส่วนให้แก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม
- 4) เพิ่มวงเงินแก่บรรษัทสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ในการค้ำประกัน
สินเชื่อให้กับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการบริหารและการจัดการที่ดี
- 5) จัดตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อฟื้นฟูอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม เป็นกรณี
พิเศษจากภาครัฐ เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถพึ่งพากลไกของรัฐ
(สมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย, 2546)

การประกอบธุรกิจ SMEs ที่ประสบความสำเร็จ

วิชัย (2547) กล่าวว่าแม้การบริหารธุรกิจ SMEs ย่อมจะมีโอกาสล้มเหลว แต่ก็สามารถ
ตั้งขึ้นใหม่ได้เช่นกัน ผู้ที่เข้าสู่อการประกอบธุรกิจ SMEs ที่มีการเตรียมตัวที่ดีย่อมมีโอกาสประสบ
ความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว ดังนั้น ผู้ที่เข้าสู่อการประกอบธุรกิจ SMEs จึงควรต้องเตรียมตัว
และศึกษาข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การเตรียมตัวผู้ที่เข้าสู่อการประกอบธุรกิจ SMEs ควรมีเวลาที่จะทำธุรกิจนั้นอย่างเต็มที่
มีเงินทุนอย่างพอเพียง มีสุขภาพที่แข็งแรงสามารถสู้งานหนักได้ ทั้งควรมีความตรงต่อเวลา กล้า
เสี่ยง กล้าตัดสินใจ และมีมนุษยที่ดี สามารถจูงใจพนักงานและลูกค้าได้ดี
2. การจัดตั้งกิจการ ควรพิจารณาว่ากิจการจะจัดตั้งตามกฎหมายในรูปแบบใด และจะ
ต้องปฏิบัติตามอย่างไร
3. สถานที่ตั้ง จะเป็นที่ใด จะซื้อหรือสร้างเอง
4. ระบบการควบคุม จะใช้วิธีการใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
5. ในกรณีที่เป็นการผลิต ควรต้องศึกษาถึงกระบวนการการผลิต วัตถุดิบที่ต้องใช้ วิธี
การสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ต้องการ และใช้พื้นที่ใด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ ว่าคุ้มต่อการลงทุนหรือไม่
7. ตลาดมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งคือใคร อยู่ที่ไหน มีความได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างไร
8. ถ้าจำเป็นต้องจ้างบุคลากร จะมีวิธีคัดเลือกหรือสรรหาอย่างไร จะส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพควรทำอย่างไร และจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆของบุคลากรได้อย่างไร
9. ธุรกิจควรมีการวางแผนดำเนินงาน รวมทั้งการบันทึกข้อมูล เก็บเอกสารอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากภาครัฐได้ผลักดันนโยบายสนับสนุนธุรกิจ SMEs เป็นอย่างมาก โดยกระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ๆขึ้น ซึ่งผู้วิจัยก็เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในกลุ่ม SMEs เพื่อสร้างความมั่นคงในการประกอบกิจการ และเพื่อความพยายามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามธุรกิจ SMEs จำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีผลทำให้ผู้ประกอบการต้องสูญเสียเงินทุน เกิดภาวะหนี้ มีผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ท้อแท้ ผิดหวัง และเป็นการสูญเสียทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศด้วย

การบริหารงานของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย

สมาคมส่งเสริมรับช่วงการผลิตไทย (Thai Subcontracting Promotion Association) เกิดจากหน่วยพัฒนาการเชื่อมโยงอุตสาหกรรม Build (BOI unit of industrial linkage development) ของ BOI โดยท่านหัวหน้าหน่วย ดร.วิศาล ตันทวีเชียร ได้จัดให้มีกิจกรรมผู้ซื้อพบผู้ขาย (Vendor Meet Customer หรือ VMC) โดยการหาผู้ผลิตชิ้นส่วน (Subcontracting) ไปพบลูกค้าที่อยู่โรงงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ เช่นโรงงานประกอบรถยนต์ โรงงานผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมตลาดกลางซื้อขายชิ้นส่วน (Market place) ทำให้ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกัน มีกิจกรรมร่วมกันและที่สำคัญช่วยกันขายของให้ซึ่งกันและกัน โดยเน้นการขายแบบรวมกลุ่มเป็นชุด (Whole Set) ในรูปแบบ One Stop Service ซึ่งก่อให้เกิดชมรมส่งเสริมรับช่วงการผลิต (Subcontracting Promotion Club, S.P Club เมื่อปี 2542 ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ 4 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มโลหะ (เหล็กหล่อ เหล็กเหนียว ทองเหลือง สแตนเลส อลูมิเนียม)
2. กลุ่มพลาสติก ยาง และเส้นใยสังเคราะห์
3. กลุ่มชิ้นส่วนไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์
4. กลุ่มบรรจุภัณฑ์ ขนส่งและบริการอื่น ๆ

สมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย (Thai Subcontracting Promotion Association)
มีนโยบาย ดังนี้

1. หาดตลาดให้สมาชิก เพื่อเพิ่มรายได้และช่องทางจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ
ให้แก่สมาชิก
2. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพสมาชิกสมาคมให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
ทางการค้า รวมทั้งสร้างความสามัคคีและการเชื่อมโยงในหมู่สมาชิก
3. สร้างฐานข้อมูลของผู้รับช่วงการผลิตในประเทศไทยและเป็นศูนย์กลาง การแลกเปลี่ยน
ข้อมูลข่าวสารของผู้ผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมทั้งหมดในประเทศไทย
4. รวมกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน (Cluster) เพื่อเสนอสินค้าครบวงจร (Whole
Set) ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน
5. ขยายเครือข่าย Global Sourcing ไปยังต่างประเทศ และสร้างแนวร่วมเครือข่าย
Networking กับผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างประเทศ

นอกจากนั้นผู้ประกอบการกลุ่มนี้ยังมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อตอบสนอง
กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรงในตลาดโลก ผู้ผลิตแต่ละรายที่ผลิตชิ้นส่วนได้ผึกกำลัง
เพื่อสร้างศักยภาพของการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยช่วยกันจำหน่าย
ชิ้นส่วนและสินค้าให้กันและกันรวมไปถึงการนำชิ้นส่วนเหล่านี้ประกอบขึ้นเป็นชุดกึ่งสำเร็จรูป
(Subassembly) หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Assembly) ในภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์ เครื่องใช้
ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล ฯลฯ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถ
เทคโนโลยี การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน (สมาคมส่งเสริมการรับช่วง
การผลิตไทย, 2546)

การที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาในกลุ่ม SMEs นั้น เนื่องจากเห็นถึงความสำคัญของบทบาท SMEs ที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย อีกทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนธุรกิจในกลุ่ม SMEs เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ ซึ่งในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้น การที่จะสามารถนำพาให้ธุรกิจ SMEs มีความแข็งแกร่งและทำให้เศรษฐกิจเจริญก้าวหน้า นั้น ตัวผู้ประกอบการ จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

สถิต และคณะ (2546) ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงและระดับต่ำ มีคุณลักษณะแตกต่างกันถึง 31 คุณลักษณะและจากการทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงสามารถจำแนกคุณลักษณะของผู้ประกอบการได้เป็น 10 ปัจจัยด้วยกัน แต่เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะทั้ง 10 ปัจจัยกับระดับความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว พบว่ามีเพียง 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ คุณภาพการบริการและลักษณะการให้บริการ จรรยาบรรณของนักธุรกิจ มนุษย์สัมพันธ์และจิตวิญญาณการบริการ ความกล้าเสี่ยงการตัดสินใจที่แน่วแน่ การมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ตนทำอยู่เป็นอย่างดี ความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจ และการมีวิสัยทัศน์

รัตติกรณ์ (2548) ทำการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญและสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ ไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆ พบว่า 1. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทำให้ได้ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ การมีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ 2. ภาวะผู้นำและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของ ผู้ประกอบการ SMEs ไทย มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และพบว่าภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบ

ธุรกิจต่างก็มีภาวะผู้นำรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง จะมีภาวะผู้นำรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบสูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำ

กมลกานต์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบกิจการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆ ของไทยทั่วประเทศ จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการ สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำการพยากรณ์ทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้ร้อยละ 32

ลวitra (2548) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาวนอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการ SMEs จากภูมิภาคต่างๆ ของไทยทั่วประเทศ จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำ เชาวนอารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำการพยากรณ์ทำนายความสำเร็จในการประกอบ SMEs ได้ร้อยละ 34

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จรัสศรี (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในเขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล และการสร้างบารมี สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 19.01

อภิวรรณ (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้ง 4 มิติ คือด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

อิสระ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น โดยกลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 127 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้างานมีประสิทธิผลในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลที่ระดับ .01 3) สมรรถนะทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน และบรรยากาศองค์การมีมิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวังสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พรพรรณ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอทีวี จำกัด(มหาชน) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) 277 คน ผลการวิจัยในด้านภาวะผู้นำหัวหน้าพบว่า หัวหน้างานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) มีระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานทางบวก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

กิตติ (2541) ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจสถานีโอทาร์ทันส์เรรี ศึกษาเฉพาะกรณีโอทาร์ทันส์โอทีวี โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรระดับหัวหน้าขึ้นไปทำงานในสถานีโอทาร์ทันส์โอทีวีทั้งหมด จำนวน 56 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การในสถานีโอทาร์ทันส์ โอทีวี จะเน้นลักษณะความสำเร็จและลักษณะเน้นอนาคต ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้บ่งบอกว่า ผู้บริหารสถานีโอทาร์ทันส์โอทีวีจะต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ และเน้นความสำเร็จเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ผู้ก่อตั้งสถานีโอทาร์ทันส์โอทีวี ยังประสบความสำเร็จระดับหนึ่งในการวางแผนทางที่ควรจะเป็นในองค์การให้เป็นไปในวิถีทางที่ต้องการ และปัจจัยอย่างหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จก็คือ ความกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน เนื่องจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ไม่พบความแตกต่างของผู้นำในกลุ่มอายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งลักษณะงานที่แตกต่างกันด้วย

ปัทมา (2545) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ทิศนคติต่องานบริการและความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท ซีพีเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า 1) พนักงาน บริษัท ซีพีเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านปัจเจกนิยม ด้านกลุ่มนิยม ด้านความเป็นชาย และด้านความเป็นหญิง อยู่ในระดับปานกลาง มีระดับทัศนคติต่องานบริการอยู่ในระดับสูง และมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง 2) มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การนิยม ด้านกลุ่มนิยม ด้านความเป็นชาย และด้านความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ทิศนคติต่องานบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นุสาศินี (2545) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาวอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศหญิง อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา

และระดับตำแหน่งงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การบางด้านแตกต่างกัน และตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมได้ดีที่สุดคือการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000

พรรณเพ็ญ (2538) ได้ศึกษาปัจจัยเรื่องการเปิดรับข่าวสาร และทัศนคติของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ที่มีต่ออนุกรมมาตรฐาน มอก.-ISO 9000 จำนวน 172 ราย แบ่งเป็นผู้ที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพตามมาตรฐาน มอก.-ISO 9000 จำนวน 50 ราย และผู้ไม่ได้รับการรับรองจำนวน 122 ราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับมาตรฐาน มอก.- ISO 9000 ที่ผลิตและเสนอโดย สมอ. มีการเปิดทางรายการวิทยุเป็นประจำมากที่สุดและของผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีทัศนคติต่ออนุกรมมาตรฐาน มอก.-ISO 9000อยู่ในระดับดี

สุธี (2540) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด ผลการวิจัยพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ไม่พบว่ามี การยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าความ รู้มีความสัมพันธ์กับการยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 และทัศนคติมีความสัมพันธ์กับการยอมรับ มาตรฐาน ISO 9000

สุรีย์ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ กับการจัดการระบบการ ควบคุมคุณภาพการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องการควบคุมคุณภาพการพยาบาลอยู่ใน ระดับปานกลาง มีทัศนคติต่อการควบคุมคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง และมีการจัดระบบการ ควบคุมคุณภาพการพยาบาลควบคุมคุณภาพการพยาบาล ความรู้กับทัศนคติต่อการควบคุม คุณภาพการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.001 ทัศนคติกับการจัดการระบบการควบคุมคุณภาพการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมี ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

วิชัย (2542) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้ระบบบริหาร ISO 9000 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหาร ISO 9000 อยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันในโรงเรียน ความพร้อมและความเป็นไปได้ในการนำระบบ

บริหาร ISO 9000 มาใช้ในโรงเรียน นั้นผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ชนินทร (2543) ได้ศึกษาการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาส่งผลให้ทัศนคติในเชิงบวกต่อระบบคุณภาพ มาตรฐาน ISO 9002 นอกจากนี้ยังพบว่าทัศนคติ และการสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อรรณพ (2544) ได้ศึกษา ระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลในการนำระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดอยู่ในระดับสูงและพบว่าทัศนคติเชิงบวกต่อระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มีการยอมรับระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาก มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมาก ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมากและความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย นอกจากนี้ พบว่าทัศนคติต่อระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 การยอมรับระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์การ และความร่วมมือจากบุคลากรจากทุกฝ่าย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการนำระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

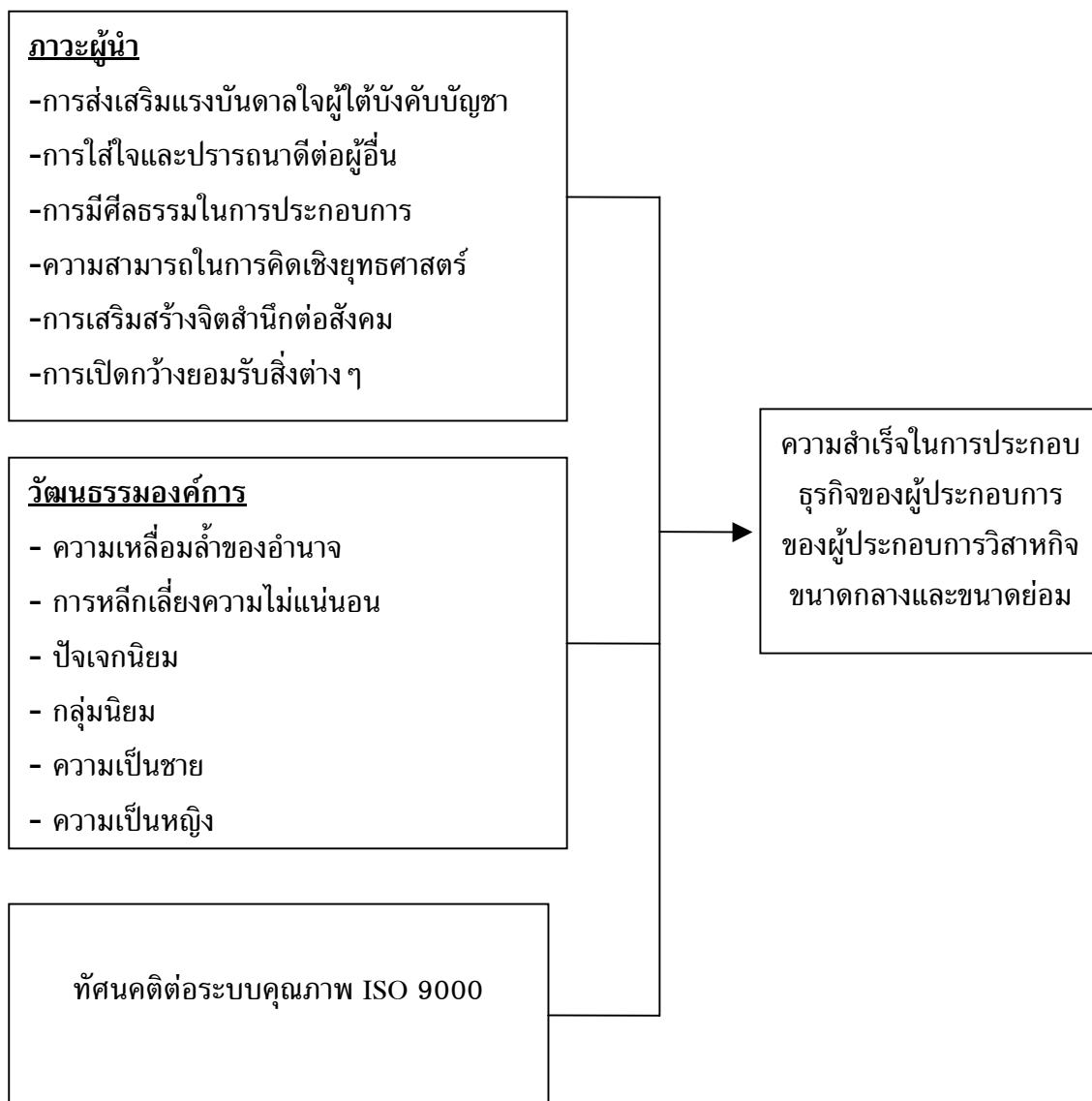
นวรรตน์ (2547) ได้ศึกษา อิทธิพลของความรู้ และทัศนคติที่มีผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 9001-2000 ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตถุงพลาสติกแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความรู้ ทัศนคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9001-2000 อยู่ในระดับดีมาก และพบว่า ความรู้ ทัศนคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9001-2000 สามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ISO 9001-2000 ของพนักงานได้ร้อยละ 14.3

จากการตรวจสอบเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนด ตัวแปร กรอบแนวคิด และการตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. ทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และทักษะคิดต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม