# บทที่ 1

## ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การต้องพยายามปรับตัวเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นแล้วองค์การอาจไม่บรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงองค์การอาจสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (กริช สืบสนธิ์, 2537, น.4) เนื่องจากขาดการปรับตัวให้ทันกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจว่าจะช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและนโยบายขององค์การ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนผลการปฏิบัติงานและช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (Daft, 1992, p.323)

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด พฤติกรรมประจำตัวของพนักงานที่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ (Sathe, 1985, p.10) การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การจะทำให้ทราบถึงแบบแผนพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อของพนักงานในองค์การ และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์และนโยบายที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ รวมถึงการออกแบบโครงสร้าง ความเป็นผู้นำ และเทคนิควิธีการต่างๆ ในการบริหารจัดการ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546, น. 65-66) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การ เช่น การปฏิบัติงาน รูปแบบในการบริหารงานขององค์การ ทั้งในภาครัฐและเอกชน และยังเป็นตัวกำหนดการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงาน ที่จะเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติและการทำงานที่องค์การคาดหวัง (สิทธิโชค วรานุสันติกูล, 2540, น.18) โดยในแต่ละองค์การจะมีบรรทัดฐานและค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป ขณะที่พนักงานก็จะรับเอาบรรทัดฐานและค่านิยมเหล่านั้นเข้าไปโดยไม่รู้ตัว ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการรับรู้ความรู้ ความคิดและค่านิยมของคนในองค์การ จนกลายเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ยึดถือ ในปัจจุบันจึงมีหลายหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับลักษณะวัฒนธรรม และค่านิยมของพนักงานในองค์การมากขึ้น

วัฒนธรรมองค์การสามารถใช้เป็นกลไกในการควบคุมและหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ให้ยึดมั่นกับพฤติกรรมที่องค์การกำหนดและคาดหวัง (ธิติภพ ชยธวัช, 2547, น.143) ก่อให้เกิดระบบและมาตรฐานรวมทั้งค่านิยมร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ปัญหาในการทำงานต่างๆ ลดน้อยลง ยิ่งไปกว่านั้นยังมีประโยชน์ในด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์การ การเห็นแก่ประโยชน์ในส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยวัฒนธรรมจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงและแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การยอมรับ รวมทั้งเป็นเครื่องชี้แนวทางของพฤติกรรมจนสร้างเป็นเอกลักษณ์และบรรทัดฐานร่วมกัน จึงเป็นการจัดระเบียบขององค์การนั้นๆ ไปในตัวด้วย (Hofstede, 1997, p.180)

การทราบถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของวัฒนธรรมในองค์การธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่ตนทำดีขึ้น มีแนวโน้มว่าจะทำงานนั้นหนักขึ้น (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ, 2540, น.21) โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการรับรู้ว่าเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากความรู้สึกที่ดีของพนักงานย่อมมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วย นอกจากนี้การที่สมาชิกขององค์การทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมอย่างชัดเจนยังเป็นการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ได้ (กริช สืบสนธิ์, 2537, น. 9) ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานใหม่มักขาดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ จึงปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ยาก แต่หากพนักงานใหม่เหล่านั้นทราบและเข้าใจถึงมาตรฐานและค่านิยมในวัฒนธรรมที่มีอยู่จะช่วยให้สามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น

การประสานให้พนักงานในส่วนต่างๆ มีแนวทางการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจขององค์การนั้น ถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้นำ (วิรัตน์ โพธิสารวราภรณ์, 2544, น.152) โดยผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจ ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน โดยลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำนั้น คือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายผู้นำที่ว่า ผู้นำ (Leader) คือ สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่ม (Simonton, 1994, p.411)

คำว่าผู้นำและผู้บริหารแม้จะแตกต่างกันแต่ก็ได้มีการใช้แทนกันตลอดเวลา เนื่องจากค่อนข้างจะมีความหมายใกล้เคียงกัน (Hanson, 1985, p.178) ผู้บริหารนั้นมีอำนาจในการบังคับ

บัญชา ใช้กระบวนการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบังคับบัญชาและควบคุมงาน คอยขับเคลื่อนงานขององค์การ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์การโดยเป็นผู้วางแผน จัดการ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน และกระทำกิจกรรมต่างๆ กับบุคลากรในหน่วยงาน และยังเป็นผู้สร้างความกลมเกลียว ความพร้อมเพรียงและความเสียสละเพื่อร่วมมือกันทำงานขององค์การให้ได้ผลดี คอยประสานประโยชน์ ความต้องการ จุดมุ่งหมายขององค์การและจุดมุ่งหมายของพนักงานให้สอดคล้องกัน (จิตเจริญ ไชยาคำ, 2550, ออนไลน์) โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานเบื้องบนกับหน่วยล่าง

บทบาทผู้บริหารและผู้นำมีความยังมีความใกล้เคียงกันในหน้าที่เชื่อมต่อ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทคือ การเป็นผู้เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ ให้สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้คนในองค์การ กระตุ้นให้เกิดภาพลักษณ์และความคาดหวังต่างๆ และสร้างเป้าหมายที่จะช่วยกำหนดทิศทางในการทำงาน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น.255) การศึกษาผู้นำจึงมีความสำคัญในการใช้เพื่อทำนายอิทธิพลที่จะมีต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยหากมีผู้นำที่เข้าใจถึงหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยการออกแบบองค์การให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ องค์การก็จะมีความเข้มแข็งได้ ทั้งนี้ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้ออกแบบโครงสร้างให้มีความเข้มแข็งก่อน แล้วจากนั้นก็จะสามารถประสานให้ส่วนต่างๆ ของโครงสร้างที่ออกแบบนั้นให้กลมกลืนกันกลายเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2546, น. 11-12) ดังนั้นผู้นำขององค์การจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม

ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีความสามารถ โดยการสร้างและชี้นำความคิดเห็น สร้างค่านิยมร่วมกันและเป็นผู้นำในด้านอื่นๆ เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์การ (กวี วงศ์พุฒ, 2535, น.14-15) นั่นคือผู้นำต้องเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวองค์การ และมีส่วนหล่อหลอมชีวิตของแต่ละคน โดยจะต้องชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนควรยึดถือ หากผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อสมาชิกหรือตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรม จะช่วยสร้างความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรู้และความเข้าใจของผู้นำในการสร้างหรือจัดการวัฒนธรรมจะช่วยให้ผู้นำใช้เป็นแนวทางในการบริหารและปฏิบัติงานได้

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่สามารถศึกษาทำความเข้าใจและพัฒนาได้เพื่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น พฤติกรรมของบุคคลๆ หนึ่ง

มักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นไม่มากก็น้อย โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำก็จะยิ่งมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานทั้งอิทธิพลในแง่บวกและอิทธิพลในแง่ลบ (วุฒิชัย จำนง, 2522, น.254-267) และการมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้บรรยากาศของความสมัครสมานสามัคคี ความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเชื่อมั่นในกันและกัน ความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน ความคิดเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการงานนั้น มีความรัก ความศรัทธา ภาคภูมิใจในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีความรู้สึกผูกพันกับงาน มีความรู้สึกเห็นพ้องต้องกัน และร่วมกันดำเนินงานซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ การเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ

ผู้บริหารระดับกลางก็ถือเป็นผู้นำที่เป็นหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และเอื้อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการสนับสนุนเกื้อกูลจากผู้นำจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (Pearce and Gregerson, 1991, p.838) โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Organ, 1986, p.4)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์การช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากทำให้เกิดการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำงาน เป็นการลดจำนวนบุคลากรทำให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่มากยิ่งขึ้น (Podsakoff, Ahearn & MacKenzie, 1997, p.262) จะเห็นว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสำคัญต่อองค์การ ทำให้กลไกการทำงานมีความราบรื่นจากการช่วยเหลือร่วมมือกัน มีความยืดหยุ่นจากการที่ทำงานได้หลายบทบาท พนักงานในองค์การมีการปรับตัว พึ่งพาอาศัยกัน จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และทำให้บุคลากรแสดงบทบาทตามหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานที่จะออกมาได้ดียิ่งขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การได้ (วิริณธิ์ ธรรมราถสกุล, 2544, น.107-109) นั่นคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีส่วนกำหนดให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมตามบทบาทได้ดียิ่งขึ้น

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเกิดจากความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงานและคุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ (Farh, Podsakoff and Organ, 1990, pp.705-721) การศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ของผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้นำที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้มีในพนักงานทุกคน และยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การอีกด้วย

ที่ผ่านมาในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ภาพรวมของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศลดลง แต่ธุรกิจค้าปลีกยังสามารถเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ(GDP) ให้มีการเติบโตที่สูงขึ้น จึงจัดว่าธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศอย่างมาก ทั้งในด้านของการจ้างงานในระดับต่างๆ ที่ทำให้เกิดการขยายตัวของการจ้างงาน เนื่องจากมีผู้ประกอบการ ทั้งใน กรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาคเป็นจำนวนมาก โดยมีแนวโน้มของผู้ที่ทำงานในสาขานี้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จาก 2.1 ล้านคน ในปี 2524 เป็น 4.3 ล้านคน ในปี 2539 และยังเป็นภาคธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย (ฝ่ายการวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542, น.3) จากขนาดของธุรกิจค้าปลีกที่มีขนาดใหญ่ มีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก ทั้งที่เป็นกิจการ ของคนไทยและกิจการร่วมทุนจากต่างประเทศในรูปแบบต่างๆ ส่งผลให้มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ประกอบกับปัญหาการอ่อนตัวของค่าเงินบาท ทำให้ผู้ประกอบ การค้าปลีกประสบกับการขาดทุนจากส่วนต่างของอัตราแลกเปลี่ยน ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรง มีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้น (กรมการค้าภายใน, กระทรวงพานิชย์ ,2542,น.2) เช่น การร่วมทุนระหว่าง ภาครัฐและเอกชน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ควบคุมอัตราดอกเบี้ย รวมทั้งมีการระดมทุนจากต่างประเทศเข้ามาเพื่อเสริมความมั่นคงของกิจการ ทำให้รูปแบบการค้าปลีกเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นระบบที่มีการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางการค้ามากขึ้น

พันธมิตรทางการค้าหลายรายในปัจจุบันนั้นเกิดจากผู้ประกอบการต่างชาติหลายรายเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากทุกปี โดยจะเห็นได้ชัดในธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ ที่มีการขยายสาขาอย่างรวดเร็วในรูปแบบสาขาขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในย่านการค้าของชุมชน ธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่มีสัดส่วนการครองตลาดสูงขึ้นกว่าเดิม เห็นได้จากในการแบ่งพื้นที่ประกอบธุรกิจธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ขยายสาขาเป็นจำนวนมากหลายร้อยสาขา

(ศักดา ธนิตกุล, 2549, ออนไลน์) ซึ่งการที่ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่มีสาขาและกินพื้นที่อย่างกว้างขวางส่งผลให้เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ คือ จากความสามารถในการดึงดูดหรือกระตุ้นให้ผู้บริโภคมีการจับจ่ายใช้สอยเพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในลักษณะของการกระหน่ำลดราคาสินค้า การลุ้นชิงโชค หรือการสะสมคูปอง และยังมีความสำคัญในด้านสังคมจากใช้กลยุทธ์หลักด้านการตลาดเพื่อสังคม โดยมีการให้ความสำคัญกับชุมชนท้องถิ่นที่ได้เข้าไปตั้ง (ผู้จัดการรายวัน, 2550, ออนไลน์) ซึ่งนอกจากจะเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้บริโภคด้วย

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและสภาวะการณ์ข้างต้น งานวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ ตามแนวทางของโรเบิร์ต เจ เฮาส์ ที่ได้ทำการศึกษาในโครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project : 1997-2001) ซึ่งโครงการนี้ได้ศึกษาถึงอิทธิพล บทบาท ความสัมพันธ์และลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติ ในด้านวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำทีมีประสิทธิภาพ ในผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้ปัจจัยทั้งสิ้น 7 ปัจจัย เป็นแนวทางในการศึกษา คือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) และลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) ส่วนของการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีศึกษาตามแนวคิดของออร์แกน (Organ, 1986, p.4) ที่ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะสนับสนุนประสิทธิผลขององค์การ เห็นได้จากรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี 5 รูปแบบ อันได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

2. เพื่อหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

## ขอบเขตของการวิจัยและข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยชิ้นนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ และกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับกลางในองค์การดังกล่าว โดยจะทำการวิจัย ตามแนวทางการศึกษาของ GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project) ซึ่งมุ่งศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)
2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)
4. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual)
5. ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation)
6. ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation)
7. ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation)

นอกจากนี้ยังนำการศึกษาตามแนวทางของ GLOBE มาหาความสัมพันธ์เพิ่มกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 ด้าน อันประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)
4. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)
5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

ในการศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เราทราบ ถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เมื่อเข้าใจถึงลักษณะ ต่างๆ เหล่านี้แล้ว จะสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ในการคัดเลือกและสรรหาพนักงาน หากมีพนักงานที่มีลักษณะความเชื่อ ค่านิยมสอดคล้องใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ จะช่วยให้ปรับตัวเข้ากับองค์การโดยรวมได้ง่าย และลดความขัดแย้งที่จะมาจากความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล อัตราการลาออกก็จะลดลง สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ไม่เกิดการสะดุดจากปัญหาบุคลากรขาดแคลน

และยังช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไป ในแบบที่สมาชิกต้องการจริงๆ ถือเป็นการพัฒนาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น จากการสำรวจลักษณะพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวัง สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมการฝึกอบรม ให้พนักงานมีค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการทำงานตามที่องค์การคาดหวัง

สามารถนำไปปรับปรุงลักษณะวัฒนธรรมและลักษณะผู้นำ ให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการทำงานของธุรกิจค้าปลีก รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนนโยบาย วิธีการทำงานและการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ สามารถใช้ทำนายถึงประสิทธิภาพขององค์การได้อีกช่องทางหนึ่ง โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทำให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์การ และหากสามารถสร้างวัฒนธรรมและรูปแบบของผู้นำที่เอื้อต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานอื่นๆ แล้วจะยิ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปด้วย

โดยรวมแล้วจึงสามารถเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดลักษณะงานให้สอดคล้องกับลักษณะของพนักงาน การวางแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและลักษณะผู้นำ เพื่อปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ โดยเป็นผลมาจาการเรียนรู้และพัฒนาในอดีต และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

ผู้นำมีประสิทธิภาพ (Effective Leadership) คือ บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะมีอิทธิพล, จูงใจและสามารถก่อให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพื่อช่วยกันสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จให้เกิดแก่องค์การ

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) คือ พนักงานระดับหัวหน้าแผนก มีระดับสายการบังคับบัญชาอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับบนกับผู้บริหารระดับล่าง โดยมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 ระดับ

ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) คือ การที่สมาชิกในองค์การถูกแบ่งออกเป็นระดับชั้น ทำให้มีความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ การที่สมาชิกในองค์การลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอนในการเกิดข้อผิดพลาดต่อการทำงานหรือการดำเนินชีวิต โดยนำความคิด สิ่งที่มีอยู่ หรือประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้กระทำประสบผลสำเร็จในอดีตมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง

ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) คือ การที่สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้น มีการแข่งขันกันสูง มีการแสวงหาหนทางไปสู่ความสำเร็จมีบรรยากาศในการทำงานที่ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และมีการกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) คือ การที่สมาชิกในองค์การนิยมดำเนินชีวิตหรือทำงานเฉพาะตนที่เป็นอิสระ มีการแข่งขัน ชิงดีชิงเดนระหว่างพนักงาน ไม่มีการสังสรรค์ระหว่างพนักงาน

ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) คือ การที่สมาชิกในองค์การส่งเสริมและให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือผู้ที่มีการทำงานเป็นเลิศ

ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) คือ การที่สมาชิกในองค์การส่งเสริมสนับสนุน และให้รางวัลแก่บุคคลที่มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเป็นมิตร ใจกว้าง เอาใจใส่และมีเมตตากรุณา รวมถึงมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้อื่น

ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) คือ การที่สมาชิกในองค์การส่งเสริมสนับสนุนหรือเข้าไปร่วมในพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการมุ่งอนาคต เช่น การวางแผน การคาดการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต และมีความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จในอนาคต

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี คือ พฤติกรรมของพนักงานที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ เช่น ช่วยเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์การ ความตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์การไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายขององค์การได้เป็นอย่างดี

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆด้วยความเต็มใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งที่มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรม หรือร้องทุกข์ได้แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้เถียงกันยืดเยื้อจนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน เขาจึงอดทนด้วยความเต็มใจ

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่นจึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติร่วมกัน

พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมสนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์การ และมีการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์การ