

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจและพบว่ามีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การและผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีของโครงการวิจัย GLOBE
5. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
6. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เพตทิกิว (Pettigrew, 1979, p.570) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณีปฏิบัติ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันของคนส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานที่มีต่อเรื่องราวทั้งหลายภายในองค์การ

ชวาสต์ (Schwartz, 1994, p.30) มองว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ทศคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ วิธีการจัดการ และพฤติกรรมการแก้ปัญหาของคนในองค์การนั้น

ไชน์ (Schein, 1992, pp.12-14) ชี้ว่าวัฒนธรรมเป็นลักษณะที่บ่งบอกได้ถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์การนั้นๆ ในแง่จำนวนสมาชิก และวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้

สแตนลีย์ ดี ทรูสกี (Truskie, 1999, p.4) ให้คำนิยามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในเชิงงานวิจัยทางธุรกิจว่าหมายถึง กลุ่มบุคคลในองค์การที่มีความเชื่อเกี่ยวกับหนทาง วิธีการที่พวกเขาได้กำลังทำธุรกิจร่วมกัน

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997, p.179) ได้ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งเขาได้กล่าวว่าคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การที่ให้นั้นรวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

สรุปแล้ววัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ โดยเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาในอดีต และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ โดยวัฒนธรรมเป็นความคิดกฎ บรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์การยอมรับร่วมกัน เป็นจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (ฐิติวรดา โห่งอำ ,2006 ,ออนไลน์ (รวมถึงการที่สมาชิกในองค์การทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิถีคิดวิถีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมจากสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกต สิ่งต่างๆ เหล่านี้ บุคลากรใหม่ๆ จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิดวิถีปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การคาดหวัง
2. จัดระเบียบในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกในการควบคุม ช่วยชี้แนะก่อรูปการรับรู้และพฤติกรรมของพนักงาน (ฉันทนา เจริญศักดิ์, 2006, ออนไลน์) พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน จนกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยวางกฎเกณฑ์ช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปอย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่าวิถีคิดวิถีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตน (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, น.14-20) การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วน

ใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาจะต้องทำอะไรและอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด (Schultz, 1994, p.25) ทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์การให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การที่จะต้องช่วยขจัดปัญหานั้น โดยปัญหาการปรับตัววัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่ย่อยๆ คือ กำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์, กำหนดเป้าหมาย, กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย, กำหนดมาตรการวัดการบรรลุเป้าหมาย, ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย ด้านการบูรณาการภายในองค์การวัฒนธรรมเข้ามามีส่วน ในการทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน, กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน, จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก, พัฒนาระบบฐานของความสนิทสนม ความ เป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก, กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ, นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว โดยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกวิธีปฏิบัติ (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532, น.41-46) การตัดสินใจว่าจะปฏิบัติทางใดนั้นเนื่องจากอิทธิพลของบางอย่าง เช่น เมื่อวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิกว่าสามารถใช้ในการแก้ปัญหาได้ ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่เหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้สมาชิกรุ่นใหม่คือการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในองค์การที่เพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขารับเอาวิธีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวม มากกว่าในส่วนของเฉพาะกลุ่มทำงานหรือกลุ่มวิชาชีพ (Robbins,

1989, pp.467-468) ทำให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าเป็นพวกเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกันมีความคุ้นเคยหรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและมีความเป็นหนึ่งเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกว่าการรู้สึกรู้ว่ากลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาการทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

การเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้มองเห็นวัฒนธรรมองค์การได้ง่ายขึ้น เพราะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งไม่ใช่ของคนๆ เดียว วัฒนธรรมองค์การเป็นปรัชญา ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของคนในองค์การ (สมยศ นาวิกการ, 2538, น.333-334) วัฒนธรรมจึงเป็นความคิดร่วมกันของคนในองค์การ (ชาติชาย จันทศรี, 2546, น.15) กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน (Sackmann, 1991, pp.27-28)

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่คนจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นต้องอาศัยในการสั่งสมบ่มเพาะ จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, น.14-20) จึงอาจกล่าวได้ในอีกแง่หนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์หรือการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละน้อยตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, น.14-20) พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงาน และจากการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้รับรับความดีความชอบอีกด้วย ทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรใน

สถานการณ์ต่างๆ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิดคำนึงของคนในองค์การ (Schein, 1992, pp.10-15) เนื่องจากคนในองค์การคิดเชื่อ และทำตามวัฒนธรรมองค์การเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา สิ่งที่เกิดขึ้นหรือนั่นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการใช้ของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและกลายเป็นเรื่องนามธรรมไป ซึ่งพนักงานไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลานาน จนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและติดตรึงฝังอยู่ในใจจนไม่ตระหนักถึง แต่วัฒนธรรมองค์การสามารถกลับเข้ามาสู่ความคิดคำนึงของคนในองค์การได้เมื่อสมาชิกละเลยฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์การ หรือเมื่อพนักงานใหม่เกิดข้อสงสัยในเหตุผลเบื้องหลังธรรมเนียมบรรทัดฐานต่างๆ ในหน่วยงาน

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ วัฒนธรรมมีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (ชาติชาย จันทศรี, 2546, น.16) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นใน 2 กรณี กรณีแรกคือเมื่อหน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่สมาชิกใหม่ผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ มักเป็นเรื่องนามธรรมและสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย กรณีที่สองเป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอกพยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่า และจดจำอยู่ในจิตใจได้นาน สัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ โดยการถ่ายทอดเหตุการณ์ ความหมายบางอย่าง สัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การจะถ่ายทอดถึงค่านิยมขององค์การด้วย (สมยศ นาวิการ, 2533, น. 92)

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Smirchich, 1993, p.356) เพราะองค์การนั้นเป็นการรวมตัวของคนที่อยู่ร่วมกัน และมีการประพฤติปฏิบัติต่อกันโดยมีรากฐานมาจากความเชื่อที่ว่ามูลเหตุของพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของคนในองค์การ ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต ทำให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเนื้อหาและระยะเวลาในการทำงานที่เปลี่ยนไป ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เปลี่ยนไป, หรือจากการที่องค์การมีการแยกหน่วยงานในองค์การบางส่วนออกไป, การครอบงำของบริษัทอื่นอย่างไม่เป็นมิตร

2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรงแต่มีคำที่ใกล้เคียงกัน คือ หัวหน้า ซึ่งแปลว่า ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ และบัญญัติคำว่า ผู้จัดการ แปลว่า บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ

เว็บสเตอร์ (Webster's encyclopedic Unabridged Dictionary) บัญญัติว่า Leadership เป็นคำนาม เกิดจากการผสมระหว่าง leader+ship มีความหมาย 4 ประการ ดังนี้

1. ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ (The position or function of a leader)
2. ความสามารถในการนำ (Ability to lead)
3. การนำ (An act or instance of leading)
4. ผู้นำของกลุ่ม (The leader of a group)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่นิยามคำว่าผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งนิยามศัพท์มีตัวอย่างดังนี้

เทเนนบอม (Tennenbaum, 1985, p.256) นิยามว่าผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารในอันที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

สโตกดิลล์ (Stogdill, 1986, p.65) ได้กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และธำรงรักษาให้เป็นไปตามโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เทอร์รี่ (Terry, 1990, p.178) ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะของผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮ้าส์ (House, 1967, p.6) เน้นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำในองค์การมากกว่าผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพล, จูงใจและสามารถก่อให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพื่อช่วยกันสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จให้เกิดแก่องค์การ

โดยสรุปแล้วผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจในการควบคุม ประสานงาน ชักจูง โน้มน้าว และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp.7-15) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์กลางของอำนาจ ความร่วมมือ และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่างๆ
2. ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่นายกอง นำ นับถือ ให้ความร่วมมือ
3. การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่องและกระทำสิ่งที่ผู้นำต้องการ และการเป็นผู้นำยังเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้บุคคลมาร่วมมือกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้
4. การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นความแตกต่างของอำนาจและบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
5. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานทั้งด้านการลงทุนและเวลา และหาวิธีที่จะสนองความต้องการของสมาชิก
6. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม
7. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น

ซึ่งคูเซและพอสนเนอร์ (Kuse & Posner, 1999, p.27) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ที่ผู้นำพึงปฏิบัติไว้ดังนี้

1. การค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
2. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับอนาคตให้ดีและสูงขึ้น พร้อมทั้งชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยชักจูงด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันของพวกเขา
3. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกน้อง

4. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับลูกน้อง โดยการกระจายอำนาจออกไป การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายภารกิจสำคัญ และการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างตัวอย่างให้เห็น
5. ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการบรรลุความสำเร็จที่ละน้อย เพื่อให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
6. ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องในความสำเร็จของแต่ละโครงการ
7. ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ยูก (Yukl, 1994, p.350) ได้ทำการวิจัยพร้อมสรุปคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จดังนี้

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ (adaptable)
2. มีความฉับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (alert)
3. มีความทะเยอทะยาน (ambitious) และมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จ

(achievement-oriented)

4. ทำงานในเชิงรุก (assertive)
5. เป็นผู้ที่มีความร่วมมือกับผู้อื่นได้ (cooperative)
6. มีความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)
7. เป็นที่พึ่งพิงของผู้อื่นได้ (dependable)
8. มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น (dominant)
9. เป็นผู้ที่มีพลังสูง (energetic)
10. เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน (persistent)
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confident)
12. อดทนต่อแรงกดดัน (tolerant of stress)
13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ (willing to assume responsibility)

ทักษะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. มีความฉลาด (clever)

2. มีทักษะในการคิด (conceptually skilled)
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative)
4. มีกุศโลบายทางการทูต (diplomatic) และยุทธวิธี (tactful)
5. มีความสามารถในการพูด (fluent in speaking)
6. มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน (knowledgeable about the group task)
7. มีทักษะทางการบริหาร (organized)
8. มีทักษะทางการจูงใจ (persuasive)
9. มีทักษะทางสังคม (socially skilled)

दनय तेयनपुठ (2534, न.191-195) ได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้นำในองค์การสมัยใหม่ และได้เสนอลักษณะดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ
2. มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกัน ไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน แสวงหาหรือเฝ้หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ทีประสบความสำเร็จ ตลอดจนทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การและตนเอง
5. กล้าตัดสินใจ นับว่าเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง
6. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่าคนที่ตำแหน่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พูดจาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน
7. มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์การด้วย

คอตเตอร์ (Kotter, 1988, p.30) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการทั่วไปทีประสบความสำเร็จ พบว่าผู้จัดการทีประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะด้านแรงจูงใจ (Motives / Needs) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- ชอบอำนาจ (Liked power)
- ชอบความสำเร็จ (Liked achievement)
- มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)

2. ลักษณะด้านอารมณ์ (Temperament) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

- มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotionally stable and even)
- เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic)

3. ลักษณะด้านความคิด (Cognitive) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

- ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป (Above-average intelligence)
- มีความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytically)
- มีความสามารถในการหยั่งรู้ (Intuitively)

4. ลักษณะด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- มีบุคลิกที่ดีและเป็นที่ดึงดูดใจผู้ที่พบเห็น (Personable)
- มองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง (Broad)

5. ลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

- มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนทำ (Business)
- มีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตน (Organization)

6. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ
- สามารถร่วมมือกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การประเภทเดียวกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การ และลักษณะผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การและลักษณะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการ ทำการศึกษาวิจัยหลายท่านด้วยกัน เช่น

ไทรซ์และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993, p.276) เสนอว่าผู้นำใหม่ของหน่วยงานจะมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพราะเมื่อเข้ามาใหม่พวกเขาจะมีค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีทำงานของตนเข้ามาด้วย ซึ่งอาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์การ ผู้นำจะเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงธรรมเนียมปฏิบัติบางอย่างในหน่วยงานที่ล้าสมัยหรือไม่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในหน่วยงานอาจมีการถกเถียง อภิปรายถึงข้อดี-ข้อเสียของวิธีการแก้ปัญหาของผู้นำดังกล่าว ความคิดที่ดีหรือที่มีความเป็นไปได้ก็จะถูกคัดเลือกกลองนำไปปฏิบัติ เมื่อเวลาได้พิสูจน์แล้วว่าความคิดและวิธีแก้ปัญหานั้นได้ผล สมาชิกส่วนใหญ่ก็จะยอมรับวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาเหล่านั้น จนกลายเป็นความเข้าใจร่วมกันของหน่วยงานหรือเป็นวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง ซึ่งผู้นำใหม่ที่เป็นทางการคือมีตำแหน่งบริหารนั้น จะประสบความสำเร็จในการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมากกว่าผู้นำที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากนั้นมาร์ตินและคณะ (Martin, 1985, pp.115-116) ได้ให้ข้อคิดว่า ในองค์การ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนด วางกฎเกณฑ์ ระเบียบ กติกาต่างๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์การ โดยบทบาทของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การนี้มี 2 ทักษะคือ

1. ทักษะที่เน้นการบูรณาการ ซึ่งมองว่าสมาชิกทุกคนมีความโน้มเอียงในการอธิบายเรื่องเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นประกอบด้วย เหตุผล ความคิด ความหมายที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับทักษะของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การ และผู้บริหารองค์การเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเสมอ ซึ่งมีผลให้องค์การเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้นำสามารถใช้วัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ ในการหล่อหลอมความคิดของสมาชิกได้

2. ทักษะที่เน้นความแปลกแยก ซึ่งมองว่าสมาชิกจะมีการรับรู้ ความคิด ทักษะคติ ที่แตกต่างไปจากผู้บริหาร เนื่องจากมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างไปจากระดับผู้บริหารองค์การ และยังยึดถืออุดมการณ์ในการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นไปตามลักษณะการดำเนินชีวิตขององค์การ

จากทักษะทั้งสองที่ตรงกันข้าม เมื่อผู้บริหารนำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมในองค์การ ผู้บริหารจะต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง คือ เน้นที่บูรณาการผสมผสานกลมกลืน หรือเน้นให้เกิดความแตกต่างในวัฒนธรรม ซึ่งทั้งสองทางจะนำไปสู่การบริหารที่ต่างกัน และในทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวเก่งแล้ว การเลือกใช้วิธีใดนั้นควรให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเป็นสำคัญ และในฐานะของผู้บริหารในอนาคตนั้นสามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมทั้งที่แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัดและไม่เด่นชัดได้โดยพยายามศึกษาดูว่ามีวัฒนธรรมใดที่มี และคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของสมาชิกมากที่สุด หาดพบว่าใน

องค์การยังขาดวัฒนธรรมใดผู้บริหารก็สามารถวางแผนริเริ่มวัฒนธรรมใหม่ ขณะเดียวกันก็พยายามค้นหาวิธีการดำรงรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมที่มีประโยชน์ต่อการบริหารให้คงอยู่ต่อไป และเพื่อให้การบริหารวัฒนธรรมบรรลุผลจะต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์การให้การสนับสนุน และเป็นกำลังสำคัญในการระดมความช่วยเหลือจากกลุ่มต่างๆ ในองค์การอีกด้วย

แวกเนอร์และฮอลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck, 1985, p.256) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานในองค์การ พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำนอกจากจะได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมสังคม ซึ่งติดตัวมาก่อนที่จะเข้ามาในองค์การแล้ว เมื่อผู้บริหารเข้ามาในองค์การก็จะมีกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ขององค์การมีอิทธิพลให้ตัดสินใจหรือประพฤติปฏิบัติเป็นไปตามวัฒนธรรมองค์การที่คนในองค์การนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติกันมาเช่นกัน

ในขณะที่มีค (Meek, 1988, pp.453-473) มีประเด็นที่เฉพาะลงไปว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบโครงสร้างทางสังคมที่มีค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางร่วมกัน โดยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์การ จึงทำให้เกิดผลผลิตของสัญลักษณ์และแนวทางร่วมกัน สิ่งที่น่าสนใจของวัฒนธรรมองค์การ คือ อิทธิพลที่มีประสิทธิภาพขององค์การซึ่งผู้บริหารมักนำมาคิดว่าความสำเร็จทางเศรษฐกิจนั้นเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การต่างๆ ที่พวกเขาสร้างขึ้น

สรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า เมื่อคนมาอยู่ร่วมกันในองค์การจะมีการปรับและสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ ซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมเดิมของตนมาอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่สร้างขึ้น และแสดงพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้มา

สำหรับการสร้าง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ ความคิดและพฤติกรรมของคนนั้น บุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลก็คือผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ชักจูงให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในเป้าหมายได้ และเนื่องจากไทยมีลักษณะเน้นความเมตตา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยกย่องเพศชาย ให้ความเคารพต่อระบบอาวุโส มีการเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งสอนเพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ จึงอาจส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กัน

4. แนวคิดและทฤษฎีของโครงการวิจัย GLOBE

แนวความคิดและทฤษฎีของโครงการวิจัย GLOBE อยู่บนความคิดพื้นฐานทางด้านจิตวิทยา 3 ทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์, ทฤษฎีกรุยทางสู่เป้าหมาย (Theory of Cultural Consequences, Theory of Human Motivation, Path-Goal Leadership Theory) โดยนำแนวความคิดทั้ง 3 ทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อทำการวิจัยนานาชาติเกี่ยวกับวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดดังนี้

Theory of Cultural Consequences

โดยกริท ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1987, pp.27-29) ได้ทำการศึกษาวิจัยข้ามชาติในสี่สิบวัฒนธรรมทั่วโลกถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำในวัฒนธรรมต่างๆ พบว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่เป็นสากลสามารถใช้เป็นแนวในการศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำในวัฒนธรรมต่างๆ ได้นั้นมี 4 ประการด้วยกัน คือ

1. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง การคัดเลือกและการแสวงหาหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การขยายตลาดและผลกำไร บรรยาการในการทำงานเคร่งครัดและมีระเบียบ ลักษณะที่แสดงออกถึงการเน้นลักษณะความเป็นเพศชายอย่างอื่น เช่น

- ผู้ชายโดดเด่นในสังคม
- เน้นผลงานเป็นหลัก
- เงินและวัตถุเป็นสิ่งสำคัญ
- ทุกคนอยู่เพื่อทำงาน ความทะเยอทะยานเป็นแรงขับให้คนทำงาน
- ชอบทำเรื่องใหญ่ ๆ และทำอย่างรวดเร็ว
- ชื่นชมผู้ประสบความสำเร็จ

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) หมายถึง การสะท้อนออกมาในรูปของการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน ลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ปัจจัยนี้ เช่น

- ค่านิยมพื้นฐานต่างๆ ควรใช้กับทุกคนในองค์การ
- การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความเชื่อส่วนบุคคล
- เน้นความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคลและความสำเร็จ การเป็นผู้นำคือสิ่งที่ทุกคนมุ่งหวัง

3. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ระดับของการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้วประสบความสำเร็จมาดัดแปลง เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น

- ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรองรับอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานแน่นอน
- ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการประดิษฐ์คิดค้นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- เวลาเป็นสิ่งสำคัญ
- มีแรงผลักดันภายในให้ต้องทำงานหนัก
- พฤติกรรมก้าวร้าวของตัวเองและคนอื่นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้
- เชื่อในความเชี่ยวชาญและความรู้ของตน
- เน้นเรื่องความมั่นคงในชีวิตค่อนข้างสูง

4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) หมายถึง ความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง มีการกำหนดแบ่งสรรคสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ เช่น

- ยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ
- การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ
- การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด
- การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยอำนาจที่มากกว่า

Theory of Human Motivation

โดยเดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985, pp.3-50) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ และได้เสนอในทฤษฎี Learned Needs Theory ว่า บุคคลมีความต้องการต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ในชีวิต และบุคคลจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป

เนื่องจากอิทธิพลของแรงจูงใจ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ โดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการทั้งสามอย่างในระดับที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามแรงจูงใจอันใดอันหนึ่งก็มีลักษณะที่จะโน้มเอียงเป็นคุณลักษณะของบุคคล

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ ให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเกณฑ์มาตรฐานหรือที่เคยทำมาก่อน ซึ่งแรงจูงใจหรือความต้องการประเภทนี้จะกระทบต่อการดำเนินงานของบุคคลอย่างมาก

ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

- เป็นผู้ที่มีความสำเร็จสูงสุด มากกว่าการทำเพื่อมุ่งรางวัล ชอบทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาได้กำหนดขึ้นมาเอง ทำให้การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลประเภทนี้ ความพอใจของบุคคลประเภทนี้จะได้มาจากความสำเร็จของงาน รางวัลที่ได้รับเป็นเพียงเครื่องเครื่องวัดถึงความสำเร็จเท่านั้น

- จะพิจารณากำหนดและดำเนินการตามเป้าหมายที่สูง และจะพิจารณาเป้าหมายอย่างระมัดระวัง โดยจะกำหนดเป้าหมายในระดับที่ท้าทายแต่บรรลุได้ เนื่องจากเป้าหมายที่ง่ายเกินไปจะไม่ทำให้พวกเขาเห็นคุณค่าของความสำเร็จ ในขณะที่เป้าหมายที่ยากเกินไปอาจจะไม่ประสบความสำเร็จ

- บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงต้องการข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคืบหน้าของเป้าหมายในทันที เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และยังสามารถนำมาเป็นแนวทางใช้ในการเตรียมการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

- ชอบที่จะเลือกงานที่พวกเขาจะต้องรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าที่จะมีส่วนร่วมโดยบุคคลอื่น พอใจที่จะปฏิบัติงานโดยส่วนตัว มีความรับผิดชอบและชอบที่จะเผชิญกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร การยอมรับของกลุ่ม เป็นที่ยอมรับนับถือ ถูกชื่นชมโดยบุคคลอื่น มุ่งที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเอาไว้และมีความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่สามารถเรียนรู้การเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี ให้เวลาและความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการแข่งขันกับผู้อื่นจึงมุ่งที่จะทำงานเป็นทีมและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะ

- พยายามที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

- อยากจะให้บุคคลอื่นชอบ
- สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม
- แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ให้อยู่ในอำนาจของตน พยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย จึงมุ่งที่จะควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีสองแบบ คือ

- อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งถูกมองว่าเป็นอำนาจทางลบ เนื่องจากต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่จะแสดงความสามารถของพวกเขาในการใช้อำนาจ ต้องการให้ผู้อื่นจงรักภักดีต่อเขามากกว่าต่อองค์การ บางครั้งอาจทำให้เป้าหมายขององค์การถูกทำลาย
- อำนาจเชิงสังคม (Social Power) เป็นอำนาจทางบวก มุ่งที่จะทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น เพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การ และเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขาเองเพื่อผลประโยชน์ขององค์การอีกด้วย

Path – Goal Theory

โดยโรเบิร์ต เจ เฮาส์ ได้พัฒนาการศึกษารูปแบบผู้นำ/ผู้บริหาร ในการหาปัจจัยสำคัญในการสร้างรูปแบบและพัฒนาทฤษฎีความคาดหวังและแรงจูงใจ (House, 1967, pp.6-54) โดยเสนอว่า ผู้นำที่ดี คือ ผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมยืดหยุ่นไปตามสภาพแวดล้อม จะอยู่ในบทบาทใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นๆ งานของผู้นำคือ งานที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายในงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การโดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด ทฤษฎี Path – Goal Theory นี้เน้นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ มองการณ์ไกล เน้นอนาคต การตั้งเป้าหมายและการวางแผนกำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่ ความพึงพอใจต่อผลงาน การสอน การแนะนำ สนับสนุนและแก้ไข ปัญหา ตลอดจนการให้รางวัลแก่งานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะผู้นำของ House จะเน้นถึงอนาคต โดยจะเอื้ออำนวยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจได้หลายวิธี เช่น

1. สังเกตและกระตุ้นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยผลที่จะได้รับ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมและวางแผนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตตามที่ผู้นำได้วางแผนไว้
2. เพิ่มค่าตอบแทนที่จะได้เป็นส่วนบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมาย
3. ทำความชัดเจนเกี่ยวกับวิถีทางที่จะไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยการสอนงาน และการให้คำแนะนำอื่นๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำความเข้าใจต่อความคาดหวังต่างๆ
5. ลดอุปสรรคหรือความคับข้องใจที่จะมาขัดขวางการบรรลุเป้าหมายนั้น ผสานระหว่างเป้าหมายบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งเน้นการวางแผนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

สาระสำคัญของทฤษฎีให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situation) และพฤติกรรมของผู้นำ โดยจะต้องปรับภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) สาระสำคัญเสนอว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจนด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าวิธีการทำงาน (Path) ที่จะนำไปสู่รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ หรือเรียกว่าเป้าหมาย (Goals) ในทางอุดมคติจะพบว่า การที่บุคลากรจะได้รับรางวัลจากองค์การ ย่อมขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะทำการใดๆ ที่แตกต่างกันออกไปนั้น เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีเป้าหมาย-เส้นทาง จำแนกประเภทของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท และมีสาระสำคัญ ดังนี้

ก. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) มีลักษณะสำคัญดังนี้

- แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์การ
- เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
- กำหนดตารางเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ

- กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม

ข. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) มีลักษณะสำคัญดังนี้

- ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร
- ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน
- เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย
- แสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพ การดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

ค. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มีลักษณะสำคัญดังนี้

- ให้อำนาจแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ปรึกษาหารือกับบุคลากร
- ขอความเห็นจากบุคลากร
- ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

ง. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) มีลักษณะสำคัญดังนี้

- กำหนดเป้าหมายให้มีความท้าทาย
- คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง
- แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง
- มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีเป้าหมาย-เส้นทางมีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้นำคนหนึ่งๆ อาจจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง หรืออาจจะเป็นทุกรูปแบบทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) ปัจจัยด้านสถานการณ์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ด้าน คือ

ก. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics) เป็นความพยายามที่จะพิจารณาว่า

- ระดับของการควบคุม (Locus of Control) เป็นความเชื่อของบุคลากรในการยอมรับว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง มีสาเหตุมาจากการกระทำของตนเองหรือมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผลจากการวิจัยสรุปว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าผลการกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมของตน เป็นผู้ที่มีพลังพอใจภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าผลลัพธ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นผู้ที่พึงพอใจภาวะผู้นำแบบชี้แนะ

- ความสามารถในการรับรู้ (Perceived Ability) เป็นลักษณะที่บุคคลพิจารณาว่าตนเองมีระดับความสามารถในการทำงานเพียงใด ถ้าบุคคลเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มจะยอมรับภาวะผู้นำแบบชี้แนะต่ำ

ข. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics) ประกอบด้วย

- โครงสร้างของงาน (The Task Structure)
- ระบบอำนาจ (The Authority System)
- กลุ่มงาน (The Work Group)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป้าหมาย-เส้นทางมีแนวคิดพื้นฐานว่า พฤติกรรมผู้นำจะเป็นที่พึงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน ถ้าสามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอันเกิดขึ้นจากปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ประการ

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำเป้าหมาย-เส้นทาง มีศักยภาพในการพยากรณ์ที่สำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานประจำและงานที่มีโครงสร้างแน่นอน
2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานที่มีความคลุมเครือและเป็นงานที่มีโครงสร้างไม่แน่นอน
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานสูง
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรที่มุ่งทำงานเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร

ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ได้แก่ ปัจจัย 4 ด้านของ Theory of Cultural Consequences ที่ศึกษาความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละแห่ง ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)

นอกจากนี้ยังได้นำทฤษฎี Theory of Human Motivation ซึ่งเป็นเรื่องของแรงจูงใจในบุคคล มาร่วมเป็นปัจจัยในการศึกษาของโครงการวิจัยนี้เช่นกัน โดยนำแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมาเป็นปัจจัยร่วม และเรียกว่าลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) กับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Human Orientation) มาร่วมกับปัจจัย 4 ปัจจัยข้างต้น ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนานนั้นได้นำมารวมกับปัจจัยลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) เนื่องจากมีความหมายคล้ายคลึงกัน

ปัจจัยสุดท้ายที่ได้นำมาใช้ในการศึกษาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ คือ ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) โดยนำมาจากทฤษฎี Path – Goal Theory ซึ่งมุ่งเน้นว่าผู้นำจะเอื้ออำนวย การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วย โดยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำงานอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในอนาคต การตั้งเป้าหมายและการวางแผน กำหนดแนวทาง สำคัญสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จในอนาคต

สรุปแล้วการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ที่ทำการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรม สังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำนั้น จะทำการศึกษาในปัจจัยต่าง 7 ด้านด้วยกัน คือ

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

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ออร์แกน (Organ, 1987, p.4) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การโดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

บาร์อนและกรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg, 1993, p.185) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การกระทำโดยพนักงานที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างดี แต่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของงาน

ชเนคและดัมเบอร์ (Schnake & Dumber, 1997, p.220) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เดสแพนด์ (Deshpande, 2002, Online.) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าพฤติกรรมนี้ไม่ใช่พฤติกรรมที่เป็นทางการ แต่มันคล้ายกับหน้าที่หรือบทบาทพิเศษที่กระทำโดยไม่ได้มุ่งหมายต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์กร ตัวอย่างของพฤติกรรมเหล่านี้ เช่น การตรงต่อเวลา, การช่วยเหลือผู้ร่วมงานอื่นๆ, การรับอาสาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ตนไม่ได้ถูกระบุให้ต้องกระทำ, การเสนอความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกฝนอยู่เสมอและไม่ปล่อยเวลาให้สูญเปล่าในการทุ่มเท เพื่อการทำงานของตนอยู่เสมอโดยพฤติกรรมเหล่านี้ยังรวมถึงพฤติกรรมที่คนจะละเว้นจากการกระทำอะไรบางอย่าง ถึงแม้ว่าความจริงแล้ว พวกเค้าอยากจะทำ เช่น ชอบจ้องจับผิดผู้ร่วมงาน คนอื่น, มีอารมณ์โกรธง่าย, ชอบบ่นหรือต่อว่าในเรื่องเล็กน้อย, ชอบโต้แย้งหรือโต้เถียงกับ ผู้อื่นแม้เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญโดยสิ่งเหล่านี้รวมเรียกว่า Supra-role Behaviorsซึ่งผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะละเว้นกระทำ

พาริคาร์ (Parikar, 2003, Online.) ตัวอย่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เช่นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ไม่บ่นหรือต่อว่าปัญหาเล็กน้อยๆ มีความสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน, เมื่ออยู่นอกบริษัทก็จะพูดถึงบริษัทแต่ในแง่บวกและที่สำคัญหากพนักงานมีความล้มเหลวในการปฏิบัติพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี จะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้เขาถูกลงโทษจากความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ออร์แกนและโคนอฟสกี (Organ & Konovsky, 1989 อ้างถึงในSpector, 1996, p. 257) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 รูปแบบดังนี้คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือพนักงานผู้อื่นในการแก้ปัญหา ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน

2. พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นการมาทำงานตรงตามเวลาเป็นต้นเมื่อพิจารณาแนวทางของการศึกษาต่างๆที่ผ่านมา ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในแนวคิดของการแยกโครงสร้างของพฤติกรรม แต่มีมติของพฤติกรรมที่จำแนกออกมาในแต่ละแนวทางกลับพบว่ามีคล้ายคลึงกัน

ออร์แกน (Organ, 1987, pp. 8-13) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมต่างๆดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการให้ความช่วยเหลือ เช่น ช่วยเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์การ ความตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์การไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายขององค์การได้เป็นอย่างดี

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

4. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่นจึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติร่วมกัน

5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมสนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์การ และมีการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์การ

ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Consequences of Organizational Citizenship Behavior)

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษาผลลัพธ์หลัก 2 ด้านคือ

1. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อบุคคล มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ & Ryan 1995, pp.775-802) ซึ่งส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์การ ด้านของผลการปฏิบัติงานพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติ (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie 1997, p. 262) และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชเนคและดัมเบอร์ (Schnake & Dumler, 1997 อ้างถึงใน ลาวัลย์ พร้อมสุข, 2544, น. 33) ที่พบว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีแนวโน้มที่จะถูกผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่า สรุปได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อบุคคลคือทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงและมีแนวโน้มที่จะทำให้ได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าผู้ร่วมงานอื่นๆ

2. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Performance & Success) (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997, pp. 263-264) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรง ในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การเนื่องจาก

2.1 เป็นการลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียวให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาท

2.2 ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดการ

2.3 มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดมีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน

2.3.1 มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน

2.3.2 ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงานเนื่องจากมีการช่วยเหลือในการทำงาน

2.3.3 ทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจรอันทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น

2.3.4 สามารถรักษา และดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กรสนับสนุนความคงที่ เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร (Organ 1988, p.4; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter 1991, pp. 123; Netemeyer et al. 1997, p.86) ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนมากกว่าผลงานเฉพาะบุคคล

จากรายงานผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้กลไกการทำงานของสังคมภายในองค์กร มีความราบรื่น มีความยืดหยุ่นในการทำงานคนในองค์กรมีการปรับตัว มีการพึ่งพาอาศัยกันซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมที่มีการปรับเปลี่ยน ดังนั้นในประเด็นผู้วิจัยเชื่อว่าการสร้างและสนับสนุนปัจจัยที่จะส่งผลให้คณาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนครูเกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนี้จะมีผลช่วยส่งเสริมให้องค์กรทางการศึกษานั้นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้นได้

แนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (สมาคมพัฒนาวิชาชีพครูแห่งประเทศไทย, 2547, ออนไลน์) มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดในการยกย่องให้รางวัลบุคลากรที่มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผู้มีผลงานดีเด่นและผู้ที่ทำความดีที่สร้างสมมาในอดีตโดยมี 2 แนวคิดหลักคือ

1.1 ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีผลงานดีเด่นและได้ทำความดีให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไปเพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไปซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับปฏิบัติมาช้านานแล้วทั้งในประเทศ และต่างประเทศโดยเฉพาะสาขาวิชาชีพครู

1.2 ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผลงานดีเด่นและได้ทำความดีให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป และให้การสนับสนุนทางด้าน "เงินและงาน" เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานนั้นได้ทำประโยชน์ให้แก่วิชาชีพ สังคม และประเทศชาติมากขึ้น

2. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลอย่างมีระบบและปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อการยกย่องให้รางวัลบุคลากรผู้มีพฤติกรรม กรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีผลงาน

ดีเด่น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งเป็นการจูงใจให้คนดีคนเก่งภูมิใจในตนเองและมุ่งมั่นตั้งใจทำงานต่อไป

3. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ในแต่ละวงการวิชาชีพ ให้มีวิวัฒนาการชัดเจนสอดคล้องกันโดยจะมีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเพื่อสรรหาบุคคลผู้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน มีผลงานดีเด่น มีความดี มีความเสียสละ ในแต่ละอาชีพและประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์อันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานโยบายการยกย่องบุคลากรผู้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีผลงานดีเด่นมีความดีมีความเสียสละในแต่ละอาชีพ และประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้ อันจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น สำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ คำนึงถึงผู้อื่น อดทนอดกลั้น ให้ความร่วมมือ นำไปสู่การสร้างผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถสร้างค่านิยมให้แก่องค์กรว่า "ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน ทำดียอมได้ดี และได้รับการยกย่องจากสังคม เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำดีต่อไป"

6. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก

การค้าปลีก คือ สถาบันทางการตลาดที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยช่วยกระจายสินค้าจากผู้ผลิต พ่อค้าส่ง ไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Consumer) (ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท, 2521, น.1) การค้าปลีกจึงปฏิบัติในรูปลักษณะที่ต่างๆ กันตั้งแต่ คนเดินเท้า หาบเร่ แผงลอย ร้านค้าขนาดเล็ก ร้านค้าขนาดใหญ่ที่มียอดขายเป็นล้านบาทต่อวัน ขณะเดียวกันสถาบันการค้าปลีกเหล่านี้ก็มีสินค้ามูลค่าต่างๆ กันไว้จำหน่าย ตั้งแต่ราคาต่ำถึงราคาแพง คุณภาพของสินค้าก็แตกต่างกันไป ดังนั้นความสำเร็จส่วนหนึ่งของผู้ผลิต พ่อค้าส่งจึงขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการค้าปลีกเช่นกัน

การค้าปลีก เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้ดับสินค้าและบริการที่ขายให้กับผู้บริโภค เพื่อการใช้ส่วนตัวหรือใช้ในครัวเรือน หรือเป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อการใช้ในครัวเรือนหรือใช้ส่วนตัว โดยการจัดหาสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายให้กับผู้บริโภคในปริมาณน้อย

จากความหมายของการค้าปลีกสามารถสรุปลักษณะของการค้าปลีกได้ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการ

2. ลูกค้าหรือผู้บริโภค (Consumer) หรือผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Consumer หรือ Final Consumer) ซึ่งเป็นบุคคลหรือสถาบันที่ซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ

3. เป็นการทำธุรกิจในขั้นสุดท้ายของช่องทางการจัดจำหน่าย โดยเป็นตัวกลางระหว่างโรงงานผู้ผลิตกับผู้บริโภคคนสุดท้าย

4. ผู้ค้าปลีกจะซื้อสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายในปริมาณน้อยให้กับผู้บริโภค

5. ผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องซื้อผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายจากภายในประเทศหรือจากต่างประเทศเพื่อนำมาขายต่อ

6. ผู้ค้าปลีกอาจจะขายบริการควบคู่ไปกับการขายสินค้าด้วย เช่น ภัตตาคารจะขายอาหาร เครื่องดื่ม และให้บริการ คือ เซิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มด้วย

7. ผู้ค้าปลีกจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคที่แตกต่างกันมากมาย เนื่องจากแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน

โครงสร้างธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีก (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542, น.62-65) สามารถจำแนกได้ตามลักษณะสินค้าหรือบริการดังนี้

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ได้แก่ร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วย ที่คงลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการรูปแบบเดิม มีการจัดการแบบครอบครัว ใช้พื้นที่น้อยการลงทุนต่ำ

2. ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นร้านค้าปลีกที่มีการปรับปรุงการจัดวางสินค้า การให้บริการสมัยใหม่ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การลงทุนสูง แบ่งออกได้ 7 ประเภท ได้แก่

- ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่รวมสินค้าทุกชนิด เช่น ห้างเซ็นทรัล เดอะมอลล์

- ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) หรือไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) เป็นธุรกิจดิสเคาน์สโตร์ ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ตและห้างสรรพสินค้า มีพื้นที่ขายมากกว่า 10000 ตารางเมตร เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความหลากหลายและจำนวนมาก (Mass Product) เช่น บิ๊กซี, คาร์ฟู, เทสโก้-โลตัส

- ซุปเปอร์มาร์เก็ต (Super Market) เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้ความสำคัญกับสินค้าสดใหม่และหลากหลาย โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ อาหารสำเร็จรูปต่างๆ เช่น ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต
- แคช แอนด์ แครี่ (Cash & Carry) เป็นธุรกิจดิสเคาท์สโตร์ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าให้ร้านค้าย่อย หรือผู้ที่ต้องการซื้อคราวละมากๆ ในราคาส่งที่ค่อนข้างต่ำ เช่น แม็คโคร
- ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง เน้นสินค้าอุปโภคที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์บำรุงผิว (Skin Care) ผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม (Hair Care) เวชภัณฑ์ หรือสินค้าประเภทเครื่องกีฬา เช่น บูทส์ วัดสัน
- คาเทกอรี คิลเลอร์ (Category Killer) เป็นร้านค้าจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างที่คล้ายคลึงกับ Specialty Store แต่จำหน่ายในราคาต่ำกว่า ตั้งแต่สินค้าคุณภาพสูงปานกลาง เช่น พาวเวอร์บาย ซุปเปอร์สปอร์ต พาวเวอร์มอลล์
- ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) เป็นร้านค้าปลีกที่พัฒนามาจากร้านค้าปลีกแบบเก่าหรือร้านขายของชำ (Grocery Store) ผสมผสานกับซุปเปอร์มาร์เก็ต แต่มีขนาดเล็กกว่า ส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าประเภทอาหารทานด่วน (Fast Food) เครื่องดื่ม และสินค้าอุปโภคอื่นๆ เป็นการบริการที่ให้ความสะดวกเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง เช่น เซเว่น-อีเลฟเว่น (7-Eleven) แฟมิลี่มาร์ท

หน้าที่ของธุรกิจการค้าปลีกที่สำคัญ มี 12 ประการ (สุมนา อยู่โพธิ์, 2531, น. 21)

1. การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ผู้ค้าปลีกจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตสินค้าแหล่งต่างๆ มาเพื่อขายต่อให้กับผู้บริโภค การจัดหาสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริโภคประหยัดเวลาในการซื้อสินค้า

2. การตัดสินใจในส่วนประสมของสินค้าและบริการ ร้านค้าปลีกจะต้องตัดสินใจว่าจะนำสินค้าอะไรมาจำหน่ายบ้าง โดยพิจารณาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ธุรกิจทำการเสนอขาย ประกอบด้วย

- จำนวนสายผลิตภัณฑ์ ที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีไว้ขาย เช่น ร้านขายเครื่องหนัง จะต้องพิจารณาว่าจะขายกระเป๋า เสื้อผ้า หรือรองเท้า

- จำนวนรายการผลิตภัณฑ์ในแต่ละสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าในแต่ละประเภทสินค้านั้นจะขายตราสินค้าใดบ้าง มีขนาดหรือระดับราคาใดบ้าง เช่น รองเท้าจากต่างประเทศจะมีหลากหลายยี่ห้อ เช่น กุชชี เฟอร์รารากาโม่ คริสเตียน ดิอออร์ เป็นต้น

2.2 ความหลากหลายของสินค้า เป็นการจัดหาสินค้าประเภทต่างๆ และตราสินค้าต่างๆ ในสายผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

2.3 ความกว้างของสินค้า เป็นการพิจารณาถึงจำนวนสายผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจค้าปลีกควรมีไว้ขาย ตัวอย่าง ความกว้างของสินค้าประเภทร้านขายเครื่องดื่ม ประกอบด้วย น้ำอัดลม น้ำผลไม้ นม เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ น้ำเปล่าบรรจุขวด เป็นต้น

2.4 ความลึกของสินค้า เป็นจำนวนรายการผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายภายในแต่ละสายผลิตภัณฑ์ เช่น สี ขนาด รูปแบบ และคุณสมบัติอื่นๆ ตัวอย่าง เสื้อผ้าจะมีขนาดให้เลือก คือ S M L XL XXL

3. การทยอยขาย ผู้ค้าปลีกจะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งมาในจำนวนมากแล้วทยอยขายให้กับผู้บริโภคที่มาซื้อตามลักษณะความต้องการ ซึ่งการซื้อสินค้าครั้งละจำนวนมากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งได้ ตัวอย่าง ร้านขายเครื่องเขียนจะซื้ออุปกรณ์เครื่องเขียนครั้งละหลายโหลหรือหลายแพ็คจากร้านค้าส่ง แล้วค่อยนำมาขายปลีกให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

4. การเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ผู้ค้าปลีกจะต้องเก็บรักษาสินค้าคงเหลือจำนวนหนึ่งให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ตัวอย่าง ร้านขายน้ำอัดลมจะต้องมีน้ำอัดลมหลายขนาด ทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ตลอดจนมีรสชาติต่างๆ ให้เลือก ซึ่งจะต้องมีการเก็บรักษาสินค้าไว้ทุกรสและทุกขนาดในปริมาณมากน้อยตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ถ้าขนาดใด รสใดขายดีก็จะมีเก็บสินค้าไว้ในปริมาณมาก ถ้าผู้ค้าปลีกเก็บสินค้าไว้ไม่เพียงพอ เมื่อลูกค้าต้องการซื้อแล้วไม่มีสินค้าจะทำให้สูญเสียลูกค้า ในทางกลับกันถ้าเก็บสินค้าไว้มากเกินไปก็จะให้เงินทุนขาดการหมุนเวียน และอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้ค้าปลีกจึงต้องพิจารณาจุดสั่งซื้อที่เหมาะสมด้วยว่าควรเป็นเท่าใด เมื่อสินค้าชนิดใดลดลงถึงระดับที่ตั้งไว้แล้วจึงจะทำการสั่งซื้อสินค้านั้น

5. การจัดหาบริการ ผู้ค้าปลีกไม่ได้มุ่งเฉพาะการขายสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากสินค้าบางอย่างจำเป็นต้องมีการให้บริการควบคู่ไปด้วย ตัวอย่าง ภัตตาคารนอกจากขายอาหารและเครื่องดื่มแล้ว ยังต้องให้บริการด้านการเสิร์ฟด้วย ร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ดบางแห่งได้จัดให้มีบริการส่งถึงบ้านลูกค้า (Delivery) เช่น KFC พิซซ่า คอมปะนี เซสเตอร์ กริลล์ ร้านเฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบันมีบริการส่งสินค้า โดยลูกค้าอาจจะสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ ซึ่งร้านค้าต้องมี

พนักงานสำหรับบริการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า หรือ บางร้านกำหนดว่าถ้าลูกค้าซื้อสินค้าในอัตราที่ทางร้านกำหนดว่าก็จะมีบริการจัดส่งให้ถึงบ้าน เช่น Home Pro กำหนดว่าถ้าซื้อสินค้าครบ 4000 บาท จะมีบริการจัดส่งให้ เป็นต้น

6. การจัดแสดงสินค้าและการให้บริการเพิ่มเติม ร้านค้าปลีกจำเป็นต้องจัดแสดงสินค้าให้โดดเด่น โดยการจัดวางสินค้าแยกออกเป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจน เพื่อดึงดูดใจผู้บริโภคหรือผู้ที่ผ่านไปมาให้เข้ามาซื้อสินค้าภายในร้าน โดยเริ่มจากเกิดการรับรู้ ได้พบเห็น เกิดความสนใจ เกิดความต้องการและเกิดพฤติกรรมตัดสินใจซื้อในที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับร้านค้าอีกด้วย ผู้ค้าปลีกบางรายอาจจัดให้มีการบริการเพิ่มเติมให้แก่ลูกค้า

7. การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ ผู้ค้าปลีกสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

8. การให้ความสะดวกด้านเวลา ผู้ค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นว่ามีสินค้าและบริการไว้พร้อมขายและให้บริการในเวลาที่ผู้บริโภคต้องการ

9. การจัดหาทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับผู้ปลีก โดยจะต้องคำนึงถึงความสะดวกของผู้บริโภคเป็นหลัก ซึ่งทำเลที่ตั้งที่ดีจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ และช่วยในการส่งเสริมร้านค้าปลีกได้ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้มีธุรกิจค้าปลีกจำนวนมากที่ขายสินค้าและบริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรือผ่านทางโทรศัพท์ จึงไม่จำเป็นต้องมีร้านค้าก็ได้

10. การให้ความสะดวกด้านขนาด ผู้ค้าปลีกที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องปรับปริมาณหรือขนาดของสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

11. ข้อมูลข่าวสารทางการตลาด เนื่องจากผู้ค้าปลีกอยู่ใกล้ชิดผู้บริโภคที่เป็นลูกค้า จึงทำให้ค้าปลีกทราบถึงลักษณะความต้องการ พฤติกรรมของผู้บริโภค ความพอใจในผลิตภัณฑ์ ตลอดจนรับทราบคำติชมหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือร้านค้า ซึ่งข้อมูลข่าวสารทางการตลาดเหล่านี้จะทำให้ร้านค้าปลีกสามารถจัดหาสินค้าไว้ขายและให้บริการได้ตรงกับลักษณะความต้องการของลูกค้า

12. การใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้บริโภค ในปัจจุบันรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกของไทยเกิดขึ้นตามกลไกความเป็นไปและความเจริญเติบโตคู่กับสังคมไทย (อิทธิพล ชยธวัช, 2547, น.13-14) นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 เป็นต้นมา ได้มีการเติบโตและ

พัฒนาอย่างรวดเร็วจากการปฏิวัติระบบค้าปลีกของโลก ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกไทยให้เปิดเสรีทางการค้า กองทัพทุนต่างชาติต่างเข้ามาลงทุนในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด ธุรกิจค้าปลีกที่มีมูลค่าโดยรวมไม่ต่ำกว่า 7 แสนล้านบาทต่อปีและเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยมีตัวเลขเปรียบเทียบธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมต่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในปี 2542 พบว่ามีสัดส่วน 70:30 และในปี 2544 สัดส่วนปรับเปลี่ยนเป็น 60:40 นั่นคือ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีสัดส่วนเพิ่มสูงขึ้น

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีความเจริญก้าวหน้าเพราะมีผู้ประกอบการกิจการค้าปลีกมากขึ้น ในประเทศไทยกิจการค้าปลีกจึงเป็นส่วนสำคัญในลักษณะธุรกิจการซื้อขาย การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ กระบวนการนี้ก่อให้เกิดการผ่านมือจากผู้ผลิตไปสู่ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค

ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก (ซัด บุญญา, 2550, ออนไลน์) ที่มีต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ชุมชน และสังคมโดยรวม ดังนี้

1. ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกมีต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย คือ
 - 1.1 ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการของตนเอง สะดวกสบายและประหยัดเวลาในการเดินทาง
 - 1.2 ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้ การบำรุงรักษา
 - 1.3 ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ ในราคาประหยัดจากกลยุทธิ์ด้านราคาของธุรกิจค้าปลีก
2. ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกมีต่อชุมชน
 - 2.1 สร้างความเจริญให้กับชุมชน
 - 2.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน
 - 2.3 ประชากรในชุมชนมีรายได้ มาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น
3. ความสำคัญของธุรกิจต่อสังคม
 - 3.1 เกิดการจ้างงาน
 - 3.2 รัฐสามารถจัดเก็บภาษีได้มากขึ้น

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติ สิงหาปัด (2541, น.51-58) ได้ทำการศึกษาลักษณะเฉพาะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจสถานีโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและลักษณะวัฒนธรรมองค์การในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี จะเป็นลักษณะเน้น

ความสำเร็จและเน้นอนาคต ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันกับ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายข่าวและที่ไม่ใช่ฝ่ายข่าวไม่มีความแตกต่างกัน

ธิดา จิตรประสงค์ (2543,น.65-74) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริษัทไทยออยล์ จำกัด พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าจะเป็นมีความสัมพันธ์กันในด้าน ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะความเป็นเพศชาย สำหรับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสัมพันธ์กันในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าจะจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันลักษณะเน้นอนาคตและลักษณะเน้นความสำเร็จ

ภาณีนุช ผุสดีโสภณ (2543,น.88-91) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหารกลาง ใน โรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา ระหว่าง ศาสนาคริสต์และศาสนาพุทธ พบว่า ทั้งสององค์การมีลักษณะวัฒนธรรมสังคมเน้นลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะองค์การเน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเน้นลักษณะความเป็นเพศชาย และที่น่าสนใจคือทั้งลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่เน้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ยังมีลักษณะวัฒนธรรมสังคมสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมองค์การ

สุภาพร มหิกุล (2543,น.73-82) ทำการเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การ กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ใน ผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้วของประเทศไทย ได้ ผลการวิจัยว่า ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะขององค์การที่คาดหวัง มี ลักษณะเน้นอนาคตเป็นอันดับแรกเหมือนกัน และจะมีปัจจัยลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อย ที่สุดเช่นเดียวกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพบว่าลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง มีความสัมพันธ์กันใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการเน้นอนาคต ปัจจัยความเป็นเพศชาย และปัจจัยความเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับความแตกต่างนั้น พบว่าแตกต่างกันในทุกปัจจัย เมื่อเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน สำหรับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่

คาดหวังกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความสัมพันธ์กันใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะความมีมนุษยธรรม ปัจจัยลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และปัจจัยการใช้อำนาจ รวมทั้งยังมีความแตกต่างกันใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะความเป็นเพศชาย รองลงมาคือปัจจัยลักษณะการใช้อำนาจ และปัจจัยลักษณะความมีมนุษยธรรมตามลำดับ

สิริรัตน์ อานามนารถ (2543, น.108-117) ได้ทำการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือที่ครบวงจร พบว่าวัฒนธรรมสังคมที่เป็นอยู่มีลักษณะการใช้อำนาจและลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด และมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด วัฒนธรรมสังคมที่ควรจะเป็นมีลักษณะเน้นมนุษยธรรมและลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุดและมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุดซึ่งเหมือนกับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุดและมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมสังคมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมสังคมที่ควรจะเป็น และระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น พบว่าแตกต่างกันในเกือบทุกปัจจัย ยกเว้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมสังคม และลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในทุกปัจจัย เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนพบว่ามีความแตกต่างกันใน 4 ปัจจัย คือ ลักษณะเน้นอนาคต ลักษณะเน้นมนุษยธรรม ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล