บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ลักษณะที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เมื่อสามารถเข้าใจถึงลักษณะต่างๆ เหล่านี้แล้ว จะสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านการบริหาร ซึ่งงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ เพื่อปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นำไปใช้ในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ในการคัดเลือกและสรรหาพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีลักษณะความเชื่อ ค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามของโครงการวิจัยนานาชาติ GLOBE วัดในปัจจัย 7 ด้าน คือ ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) และลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของอุบลวรรณา ภวกานันท์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับกลางในบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ จำนวน 161 คน ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้วิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

1. การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ที่ควรจะเป็น ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ย ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (Paired-Sample t-test)

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ที่ควรจะเป็น ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ถึง 5 ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะเน้นอนาคตอยู่ในอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในอันดับรองสุดท้าย และพบลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย

การที่ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตเป็นเพราะปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นช่วงเวลาที่ผ่านมา ทำให้องค์การทางธุรกิจค้าปลีก จำเป็นต้องวางแผนงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเตรียมการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานขององค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ เช่น ช่วยให้พนักงานในองค์การทำงานประสานสอดคล้องกัน มีความเข้าใจและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการกำหนดภาระกิจและเป้าหมาย และปัญหาที่จะมาจากวิกฤตเศรษฐกิจต่างๆ สำหรับในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันกันสูงนี้ เนื่องจากเป็นองค์การขนาดใหญ่มีเงินทุนที่จะสามารถนำมาใช้ในการแข่งขันเป็นจำนวนมาก แต่ละองค์การจึงมีศักยภาพที่จะสามารถหาช่องทางใหม่ๆ เพื่อให้ได้เปรียบคู่ต่อสู้ จึงต้องมีการวางนโยบายและกลยุทธ์ในการลงทุน การดำเนินธุรกิจล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับแนวโน้มตลาดที่เปลี่ยนแปลง สามารถสนองตอบความต้องการลูกค้าในทุกเวลาได้ ดังจะเห็นจากการให้ความ สำคัญต่อการวิจัยและสำรวจตลาด ความต้องการของลูกค้า แนวโน้มการบริโภค โดยมีการจัดตั้งฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อเข้ามารับผิดชอบในการวิจัยและวางแผนการลงทุนสำหรับอนาคตนี้ด้วย อีกทั้งยังมีปัญหาในด้านที่ดินที่มีจำกัด ต้นทุนในการขยายสาขาจึงสูงจากราคาที่ดิน ทำให้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อวางแผนเพื่อการขยายสาขาให้มีต้นทุนต่ำ และจะอยู่ในทำเลดึงดูดลูกค้าให้ได้มากที่สุด นั่นคือตัวอย่างของการเน้นอนาคต ที่จะต้องดูแนวโน้มการขยายตัวของผังเมืองเพื่อวางแผนในการขยายสาขาไปก่อนที่ดินจะมีราคาสูงและไม่มีพื้นที่เหลือในชุมชนนั้นอีก

และยังสอดคล้องกับการศึกษาตามแนวทาง GLOBE ของผู้วิจัยท่านอื่นๆ เช่น ศิริวรรณ ตัณฑเวชกิจ (2541, น.53) ที่ศึกษาบริษัท สีโจตันไทย จำกัด ,กรรณิการ์ เจริญกุล (2543, น.52) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การเหมืองถ่านหิน ,สุภาพร มหิกูล (2543, น.74) ที่ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในอุตสาหกรรมผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้ว และยังสอดคล้องกับการศึกษาของกิติคุณ วัชรมณเฑียร (254,น.63) ที่ศึกษาในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์การที่ดำเนินธุรกิจเพื่อหวังผลกำไรมีลักษณะมีลักษณะเน้นอนาคตสูง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้นั่นเอง

ผลการศึกษายังพบว่ามีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำที่สุด เพราะลักษณะงานเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียว จากระบบการทำงานที่ต้องประสานงานระหว่างแผนก การทำงานบางอย่างที่ต้องให้หลายแผนกทำงานร่วมกันจึงจะสำเร็จได้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และเน้นสร้างทีม เช่น การจัด Walk Rally การจัดกิจกรรมกีฬาสีภายในบริษัท วัฒนธรรมองค์การจึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ

การที่วัฒนธรรมองค์การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำที่สุดนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของกรรณิการ์ เจริญกุล (2543, น.64) ในเหมืองถ่านหิน (บริษัท บ้านปู จำกัด มหาชน) นอกจากนี้ ภาณีนุช ผุสดีโสภณ (2543, น.97) กิติคุณ วัชรมณเฑียร (254,น.63) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของธิดา จิตรประสงค์ (2543,น.49) ในธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งงานวิจัยของโครงการ GLOBE (2000) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจอาหาร และธุรกิจการเงิน นั่นคือพบว่ามีระดับการเน้นปัจเจกบุคคลต่ำในทุกประเภทขององค์การ แสดงถึงการเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียว เน้นการทำงานร่วมกันมากกว่าลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากในการทำงานขององค์การทุกประเภทนั้น จำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะทำงานเพียลำพังคนเดียว อาจจะเป็นลักษณะการประสานงานระหว่างแผนก หรือการร่วมมือกันทำงานชิ้นเดียวกันให้สำเร็จ แต่ถึงแม้ลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันแต่ทุกหน่วยงานต่างก็เน้นนโยบายการทำงานเป็นทีม

ซึ่งลักษณะการเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมนี้ ยังจะสอดคล้องกับการมีลักษณะเน้นอนาคตสูงด้วย นั่นคือ หากร่วมมือกันทำงานจะสามารถส่งเสริมการวางแผนเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงร่วมกันได้ แผนงานที่วางไว้จะได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกัน จนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จในอนาคตที่วางไว้นั่นเอง

สำหรับการมีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (อันดับรองสุดท้าย)นั้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการทางตลาด และปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินงาน

ปัจจัยหนึ่ง คือ ความพึงพอใจและความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งผู้ดำเนินธุรกิจเองไม่สามารถเข้าไปกำหนดได้ การดำเนินงานจึงประสบกับความไม่แน่นอน พนักงานส่วนใหญ่เรียนรู้ว่าการทำงานมีความไม่แน่นอนสูง จึงต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงที สอดคล้องกับการที่มีลักษณะเน้นอนาคตสูง นั่นคือ พนักงานต้องพยายามแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้ได้ทันท่วงทีเพื่อผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งตรงข้ามกับการศึกษาของภาณีนุช ผุสดีโสภณ (2543, น.94) ที่ศึกษาในโรงพยาบาล นั่นคือ องค์การทางธุรกิจที่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยทางการตลาดได้ จะเน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยลักษณะองค์การเป็นองค์การที่มีแบบแผนการทำงานที่ไม่ชัดเจนเป็นขั้นตอน เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ในองค์การประเภทโรงพยาบาลไม่สามารถให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับชีวิตคน ไม่ใช่ผลประกอบการ จึงต้องพยายามให้ควบคุมทุกอย่างให้ได้ด้วยการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนั่นเอง

สำหรับลักษณะการใช้อำนาจที่สูงเป็นอันดับสองรองจากลักษณะเน้นอนาคตนั้น เนื่องจากเป็นการทำงานของสำนักงานใหญ่ในระดับจัดการ พนักงานจะมีอำนาจในการตัดสินใจและต้องรับผิดชอบงานไปถึงสาขาทุกสาขา ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยก็จะส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง จึงมีการแบ่งระดับการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการทำงานของระดับจัดการอีกชั้น

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น

ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะเน้นอนาคตอยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และลักษณะความเป็นเพศชายอยู่ในอันดับรองสุดท้าย โดยพบลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นอันดับสุดท้าย

การที่มีลักษณะเน้นอนาคตมากเป็นอันดับหนึ่งเช่นเดียวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่นั้น แสดงให้เห็นว่ายังต้องมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน และเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะแนวโน้มการทำงานและการดำเนินธุรกิจยังมีความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ข้อกำหนดทางกฎหมายผังเมืองที่เข้ามามีส่วนต่อการขยายธุรกิจ กฎหมายที่จำกัดการโฆษณาและจำหน่ายสินค้าบางประเภท เป็นต้น

เน้นปัจเจกบุคคลต่ำ เนื่องจากพนักงานระดับจัดการเล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานเห็นว่าลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมในปัจจุบันนั้นมีความสำคัญ และเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

มากกว่าการทำงานตามลำพัง จึงอยากจะคงลักษณะวัฒนธรรมมในการทำงานขององค์การในแบบนี้ไว้

สอดคล้องกับการศึกษาของธิดา จิตรประสงค์ (2543,น.70) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมตามแนวทางของ GLOBE ในธุรกิจน้ำมัน กรณีศึกษาไทยออยล์จำกัด แสดงให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นในธุรกิจที่เน้นผลกำไรว่า ควรมีลักษณะเน้นอนาคตมากเป็นอันดับหนึ่ง เช่นเดียวกับการที่ลักษณะเน้นปัจเจกบุคคลอยู่ในอันดับสุดท้าย เหมือนกับในลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบการนั่นเอง

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น เห็นได้ว่าเปลี่ยนมาอยู่ในอันดับต้นๆ แสดงให้เห็นว่า พนักงานต้องการการดูแลเอาใจใส่ ต้องการสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดี ซึ่งหากเปลี่ยนวัฒนธรรมมามีลักษณะเช่นนี้จะส่งผลต่อการวางระบบในการปฏิบัติงานได้ยากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่เปลี่ยนมาอยู่ในอันดับต้นๆ ขึ้น แสดงให้เห็นว่า พนักงานต้องการให้สามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยลง หรือสามารถคาดเดาถึงการเปลี่ยนแปลงได้ล่วงหน้า เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สามารถทราบแนวโน้มทางการตลาดที่ถูกต้องได้ ก็จะสามารถจัดหาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าไว้ได้ล่วงหน้า เป็นต้น ซึ่งหากเปลี่ยนให้มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนให้สูงขึ้น จะทำให้องค์การทำนายประสิทธิผลในการดำเนินงานได้มากขึ้นด้วย

สำหรับลักษณะความเป็นเพศชายนั้น เปลี่ยนมาอยู่ในอันดับหลังๆ อาจเพราะพนักไม่อยากการแข่งขันในการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานของธุรกิจที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว มีการแข่งขันกันสูง อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้เป็นพนักงานในสำนักงานใหญ่ที่ต้องคอยดูแลการทำงานของสาขาต่างๆ เป็นจำนวนมากด้วย จึงเป็นงานที่ต้องเจอกับปัญหาที่มีความหลากหลายและต้องทำงานแข่งกับเวลาทุกวันเป็นประจำ จึงอยากปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานออกไปบ้าง

3. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะเน้นความเป็นเพศชายอยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ ลักษณะเน้นอนาคต ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการใช้อำนาจ ตามลำดับ โดยพบลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นอันดับสุดท้าย

การที่มีลักษณะการเน้นเพศชายมากที่สุด เนื่องจากการเป็นผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้รวดเร็ว ฉับไว มีความกระตือรือร้น มีการคิดวิเคราะห์และวางแผนงาน มีความกล้าหาญ อีกทั้งยังมีความต้องการความสำเร็จ โดยลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะของความเป็นเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะองค์การที่เป็นเอกชนซึ่งต้องมีการแข่งขัน จึงต้องการผู้นำที่มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในงาน และมุ่งที่จะพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ เน้นการบริการให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะสำเร็จหรือไม่ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องมีผู้นำที่มุ่งพัฒนา ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

การที่ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเน้นปัจจัยลักษณะความเป็นเพศชายเป็นอันดับหนึ่งนี้มีความแตกต่างจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ที่เน้นในลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด ซึ่งสำหรับปัจจัยการเน้นอนาคตนั้นยังถือว่าอยู่ในอันดับต้น ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Path Goal Theory ของโรเบิร์ต เจ เฮาส์ ที่ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้บริหารที่มองการณ์ไกล เน้นอนาคต มีการตั้งเป้าหมายและการวางแผนกำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Kotter ในลักษณะด้านแรงจูงใจ (Motives / Needs) ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่จะต้องประกอบด้วย ชอบความสำเร็จ (liked achievement) มีความทะเยอทะยาน (ambitious)

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะวางแผนงานในอนาคตและเน้นความสำเร็จ ซึ่งในธุรกิจค้าปลีกพบว่ามีการเน้นอนาคตและการเน้นความสำเร็จสูงเป็นอันดับ 2 จึงสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ต้องมีความต้องการความสำเร็จในอาชีพ มีลักษณะเป็นผู้ริเริ่ม แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนเพื่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการทำงานมีการทำเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว เพราะผู้นำก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม เมื่อผู้นำของธุรกิจค้าปลีกมีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำก็จะสอดคล้องกับลักษณะการทำงานขององค์การที่ต้องร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การที่ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเน้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด นั้นตรงกับทั้งวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นเช่นกัน แสดงให้เห็นถึงลักษณะหน้าที่ของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพที่จะต้องทำงานประสานเป็นทีมกับลูกน้องหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Kotter ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการทั่วไปที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ของผู้นำ ต้องสามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การและสามารถร่วมมือกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การประเภทเดียวกัน

ลักษณะของผู้นำที่เน้นความเป็นเพศชายและเน้นอนาคตสอดคล้องกับการศึกษาของภาณีนุช ผุสดีโสภณ (2543, น.98)ที่ทำการศึกษาในองค์การการกุศล และธิดา จิตรประสงค์ (2543,น.73)ที่ทำการศึกษาในธุรกิจน้ำมัน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของกรรณิการ์ เจริญกุล (2543, น.65) ในธุรกิจเหมืองถ่านหิน นั่นคือ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำในองค์การประเภทใดก็ตามจะมีลักษณะเน้นอนาคตและลักษณะความเป็นเพศชายเป็นอันดับ 1 แสดงให้เห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ นั่นคือ การมุ่งวางแผนและดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในอนาคต นอกจากนี้ การมีลักษณะเน้นความเป็นเพศชายนั้นก็ยังควรมีในผู้นำทุกคนที่อยู่ในองค์การเอกชน เนื่องจาก การบังคับบัญชาของผู้นำควรจะมีความเด็ดขาด สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามและเชื่อฟัง รวมทั้งยังสามารถที่จะจัดสินใจได้อย่างทันท่วงที มีความชัดเจน เพื่อให้เป็นแบบอย่างและเกิดความน่าเชื่อถือต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง

4. ลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และมีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นอันดับสุดท้าย และยังพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่มีระดับสูงในทุกปัจจัย

การที่มีพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มากเป็นอันดับ 1 อาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่ที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบ ซึ่งงานจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการทำงานประสานกันจากส่วนย่อยๆ ของแต่ละคน เมื่อเกิดความคาดหวังจากสมาชิกในกลุ่ม แต่ละคนจึงตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้ดีที่สุด และจากสาเหตุที่ธุรกิจค้าปลีกมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พนักงานจึงตระหนักว่าการละเลยในหน้าที่อาจจะทำให้เกิดปัญหาและความเสียหายขึ้นมากได้ ตัวอย่างพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ เช่น การอยู่ทำงานจนเลยเวลาทำงาน เพื่อคอยประสานงานกับสาขาถึงปัญหาต่างๆ เนื่องจากในธุรกิจค้าปลีกส่วนงานของสาขานั้นจะมีชั่วโมงการทำงานนานกว่าสำนักงานใหญ่ อาจจะเกิดปัญหาขึ้นที่สาขาหลังจากสำนักงานใหญ่เลิกงานแล้ว

การที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่ดีดังกล่าว พบว่ามีความแตกต่างจากการศึกษาของภัทรนฤน พันธุ์สีดา (,น.102) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์การของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเรียงจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

5. ความสัมพันธ์

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ที่ควรจะเป็น

จากผลการวิจัยในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกระหว่างปัจจัยเดียวกันในทั้ง 7 ปัจจัย คือ ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะความมีมนุษยธรรม และลักษณะเน้นอนาคต จึงสรุปได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับลักษณะวัฒนธรรมที่ควรจะเป็น

การที่ลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นอยู่สัมพันธ์กับลักษณะที่ควรจะเป็นนั้น อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานเข้าใจว่าการดำเนินธุรกิจค้าปลีกมีลักษณะเป็นอย่างไร จึงสามารถทราบว่าลักษณะองค์การที่จะสนับสนุนให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ การอยู่ร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งระหว่างพนักงานและผู้นำ เมื่อต้องการให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็สามารถบอกได้ว่าต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงในส่วนไหน อย่างไร เช่น ลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลที่ปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำและพนักงานก็ยังคิดว่ายังต้องคงลักษณะนี้ไว้แล้วจะเกิดผลดีกับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของธิดา จิตรประสงค์ (2543,น.72)

ความสัมพันธ์ของลักษณะเน้นอนาคตของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นนั้น แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติขององค์การในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานต้องการและอยากให้องค์การมีลักษณะเช่นนั้นด้วย การที่ลักษณะองค์การมีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานคาดหวัง ทำให้เกิดความสะดวกในการวางแผนงาน และแนวทางในการบริหาร โดยสามารถใช้ผลการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลได้อย่างชัดเจน และเป็นเกณฑ์ที่คนส่วนใหญ่ในองค์การให้การยอมรับด้วย

สำหรับลักษณะความมีมนุษยธรรมที่มีความสัมพันธ์กันนั้น แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันพนักงานในองค์การมีความเป็นมิตร ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึงมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้อื่น และพนักงานยังเห็นว่าควรจะคงลักษณะเหล่านี้ไว้ในอนาคต ซึ่งลักษณะเหล่านี้ยังสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม นั่นคือ สอดคล้องกับการที่พนักงานในปัจจุบันมีและคาดหวังให้ในอนาคตมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ เมื่อมีการทำงานร่วมกันจึงเอื้อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความมีมนุษยธรรมขึ้นในองค์การ หากต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปในแบบที่พนักงานต้องการก็จะยังมีลักษณะเหล่านี้อยู่ ทำให้สามารถนำมาออกแบบการทำงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งหากคงลักษณะงานให้ต้องประสานงาน ร่วมกันตัดสินใจ ก็จะเป็นรูปแบบในการทำงานที่สามารถใช้ได้เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและสามารถใช้ได้กับอนาคตในระยะยาวอีกด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเพศชายกับการใช้อำนาจ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และการเน้นความมีมนุษยธรรมกับการใช้อำนาจในทิศทางตรงกันข้าม นั่นคือ พนักงานต้องการให้องค์การเพิ่มความความมีมนุษยธรรม คำนึงถึงจิตใจของพนักงานมากขึ้น พร้อมทั้งลดการใช้อำนาจ การควบคุมอย่างใกล้ชิดให้น้อยลงนั่นเอง

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเดียวกันของ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความสำเร็จ และลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทิศทางบวก ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงสรุปได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์เพียงบางส่วนกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตน โดยผู้นำจะเป็นผู้คอยชี้แนะวิธีคิดวิธีทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง แต่จากลักษณะของธุรกิจค้าปลีกที่มีการดึงตัวบุคลากรมาจากองค์การอื่นๆ อยู่เสมอ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีกอาจเกิดจากการเรียนรู้และการนำประสบการณ์ ปัจจัยอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกมาปรับเปลี่ยน ให้เกิดการพัฒนาองค์การตามวิธีคิดของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นำอาจมีลักษณะที่แตกต่างและไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่คนในองค์การคาดหวังนั่นเอง นอกจากนี้อาจมีความแตกต่างระหว่างวิธีการจัดการขององค์การกับผู้นำ เพราะการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงอาจช้า

กว่าวิธีคิดและการแก้ไขปัญหาของผู้นำที่เป็นรายบุคคล ที่สามารถพัฒนาได้อย่างทันท่วงที จึงอาจเกิดความแตกต่างกันได้นั่นเอง

เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า ระหว่างความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ ลักษณะผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกันจะส่งเสริมให้เกิดลักษณะการทำงานขององค์การที่ทำงานเป็นทีมมากขึ้น เนื่องจากโดยธรรมชาติของการทำงานที่ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดลักษณะงาน และเป็นผู้แบ่งงาน ในทางตรงกันข้ามหากในองค์การเปลี่ยนผู้นำเป็นคนที่มีลักษณะเน้นการทำงานแบบปัจเจกมากขึ้น การทำงานโดยรวมขององค์การจะเปลี่ยนทิศทางไปเป็นแบบเดียวกันด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จขององค์การที่ควรจะเป็นกับผู้นำ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ทั้งองค์การและผู้นำต่างก็มุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ พยายามพัฒนาการทำงาน พัฒนาพนักงานเพื่อสร้างผลงานและความเป็นเลิศ สาเหตุที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องมาจาก ผู้นำรับรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หากตนยึดถือและมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จ จะยิ่งส่งเริมให้เข้าใกล้เป้าหมายโดยรวมขององค์การมากขึ้น เมื่อองค์การบรรลุเป้าหมายจะส่งผลดีหรือกลายเป็นรางวัลกลับมาให้ตนได้ กลายเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่จะมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จต่อไปอีก

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์โดยรวมพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของธิดา จิตรประสงค์ (2543, น.74) ในลักษณะเน้นความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องในลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจ และลักษณะความเป็นเพศชายที่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจกลุ่มไหนก็ตามต่างก็เห็นว่าองค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามที่พบในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าพนักงานต้องการให้มีการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคตด้วย เนื่องจากการรับรู้ถึงความสำคัญของผลสำเร็จในอนาคตที่จะใช้เป็นหลักฐานแสดงความมั่นคงในการทำงานของตนเองได้ด้วย

และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์เพิ่มเติมระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ไม่มีความความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่มีความแตกต่างจากลักษณะของผู้นำ ผู้นำยังมีลักษณะผู้นำแบบเดิมของตนอยู่มาก เพราะธุรกิจค้าปลีกที่มีการแข่งขันกันสูง อาจมีการดึงตัวผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานอื่นๆ เข้ามาร่วมงาน

เมื่อผู้นำมี ความหลากหลายมาจากที่ต่างๆ กัน จึงทำให้มีความแตกต่างจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผลการศึกษานี้ไม่เป็นไปในทิศทางที่สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540, น40) เสนอว่าผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างวัฒนธรรม

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พบว่ามีเพียงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ลักษณะการใช้อำนาจกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และลักษณะความเป็ นเพศชายกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม จึงสรุปได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีความสัมพันธ์เพียงบางส่วนกับพฤติกรรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในทิศทางตรงกันข้าม

เมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นในทิศทางตรงกันข้าม แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านความอดทนอดกลั้นสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของการทำงานร่วมกันที่ต้องมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องพยายามอดทนไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ซึ่งจะนำมาสู่ปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ นั่นคือ หากต้องการให้พนักงานมีความอดทนอดกลั้นในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ต้องสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกัน ออกแบบให้ลักษณะงานต้องมีการประสานงานกัน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือที่พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้ามนั้น เนื่องจากความเป็นเพศชายนั้นเน้นการแสวงหาหนทางไปสู่ความสำเร็จโดยใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งพนักงานมองว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิดนี้ เป็นการไม่ให้ความเชื่อถือหรือไม่มั่นใจในการทำงานของตน เนื่องจากพนักงานระดับจัดการเป็นพนักงานที่ผ่านประสบการณ์ในงานมาระยะหนึ่งแล้ว จึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง หากคิดว่าตนไม่ได้รับความเชื่อถือ อาจส่งผลต่อการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานได้ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือนี้ อาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จร่วมกันและให้อำนาจในการทำงานและตัดสินใจ ใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการปรึกษาหารือมากกว่าการควบคุม จะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

สำหรับการใช้อำนาจและพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้ามเช่นเดียวกัน นั่นคือ หากมีการใช้อำนาจควบคุมอย่างเข้มงวด จะทำให้มีความอดทนอดกลั้นที่ลดลง เพราะฉะนั้นหากต้องการเพิ่มให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในด้านความอดทนอดกลั้น องค์การต้องมีการบริหารงานแบบปล่อยให้มีอิสระในการตัดสินใจ ประกอบกับคุณลักษณะของพนักงานระดับจัดการ ที่มีความรู้ ทักษะ และวัยที่ไม่แตกต่างกันมากนัก หากส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คนกลุ่มนี้ จะทำให้มีความอดทนอดกลั้นในการทำงานที่สูงขึ้นด้วย องค์การจึงควรที่จะจัดสัมมนาหรือการประชุมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกทีดีขององค์การ

พบว่า มีเพียงสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ระหว่างลักษณะเน้นอนาคตกับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์เพียงบางส่วนกับพฤติกรรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลของความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังจะมีผลในการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้จากบางปัจจัยเท่านั้น ดังนั้น ควรเลือกปรับเปลี่ยนให้มีวัฒนธรรมเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้มากที่สุด พร้อมทั้งเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความพึงพอใจและการยอมรับจากพนักงานส่วนใหญ่ด้วย

เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเน้นความสำเร็จกับการสำนึกในหน้าที่ เนื่องจากพนักงานรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนว่าเป็นฟันเฟืองส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้การทำงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ หากคาดหวังว่าควรให้องค์การมีการเน้นความสำเร็จมากขึ้น ตัวพนักงานเองจะต้องทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ไม่สามารถละเลยการปฏิบัติงานได้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเน้นอนาคตกับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า หากการทำงานมีการวางแผน การวิเคราะห์ถึงสิ่งที่จะมีผลต่อการดำเนินในอนาคต จำเป็นต้องใช้ความอดทน การพยายามทำความเข้าใจกับการทำงานแบบนั้นด้วย เนื่องจากธุรกิจมีความไม่แน่นอนสูง และปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานยังยากต่อการควบคุม โดยเฉพาะพนักงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และพัฒนาธุรกิจ ยิ่งต้องมีความอดทน

ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง จึงควรสนับสนุนและรักษาลักษณะการเน้นอนาคตให้มีในองค์การต่อไป เนื่องจากจะเป็นปัจจัยที่เพิ่มความอดทนให้มีในพนักงานมากขึ้น เช่น เน้นการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานรวมทั้งเพื่อฝึกให้พนักงานใช้ความอดทน ฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นให้ได้

5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พบว่า ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น, ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น, ลักษณะเน้นความสำเร็จกับพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น, ลักษณะเน้นความสำเร็จกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น, ลักษณะเน้นความสำเร็จกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ, ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น, ลักษณะเน้นอนาคตกับพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น, ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมกับพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น, ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น, ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ, ลักษณะเน้นอนาคตกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น, ลักษณะเน้นอนาคตกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับพฤติกรรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก

แสดงให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากการทำงานในสำนักงานใหญ่ของธุรกิจนี้มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารเป็นอย่างมาก ผู้นำจึงสามารถเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนให้กับพนักงานได้ เช่น หากมีผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หากผู้นำเน้นการทำงานที่ท้าทาย ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง ก็จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นด้วย จึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น เมื่อร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความอดทนในการทำงานร่วมกัน พยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นต้น

สาเหตุอีกปัจจัยหนึ่งคือ การที่ผู้นำเป็นผู้ที่ให้รางวัลหรือลงโทษ พนักงานจึงต้องพยายามปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับลักษณะของผู้นำ และเกิดการเรียนรู้ว่าหากมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะสนับสนุนให้มีโอกาสได้รับรางวัลมากยิ่งขึ้นไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานรับรู้ว่าผู้นำมีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเป็นมิตร ใจกว้าง เอาใจใส่และมีเมตตากรุณา

รวมถึงมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตนในแบบที่หัวหน้าคาดหวังเช่นเดียวกัน นั่นคือจะเอื้อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น

ลักษณะเน้นอนาคตที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือนั้น เห็นได้จากการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของธุรกิจค้าปลีกที่มักจะวัดจากยอดกำไรสุทธิทั้งหมด หากมีการวางแผนเพื่อเป้าหมายในการเพิ่มผลประกอบการ (เน้นอนาคต) พนักงานทุกคนก็จะพยายามทำงานในส่วนของตนให้ดีที่สุด รวมทั้งมีการร่วมมือกัน ประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน จนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันที่จะต้องทำงานเอไปสู่จุดหมายเดียวกันนั่นเอง

ในลักษณะการคำนึงถึงผู้อื่นที่สัมพันธ์กับลักษณะเน้นมนุษยธรรมนั้น หากมีความเอาใจใส่ว่าผู้อื่นมีความต้องการสิ่งใด ขาดแคลนในด้านไหน ก็จะมีการเอาใจเขามาใส่ใจเราด้วย ในทางตรงกันข้ามหากไม่เคยสนใจบุคคลรอบข้างว่าเป็นอย่างไร การวางตัวหรือปฏิบัติตนต่อกันอาจมีความไม่ราบรื่น ไม่เป็นมิตรเท่าที่ควร ซึ่งการที่คำนึงถึงผู้อื่นนี้เมื่อผู้นั้นรับรู้ก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้นด้วย อีกทั้งลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมที่สัมพันธ์กับความสำนึกในหน้าที่นั้น หากพนักงานรู้ว่าตนมีหน้าที่ที่จะต้องทำงานใดบ้างจากการที่องค์การมีการกำหนดลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน เมื่อแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถก็จะไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบ หรือเกี่ยงกันทำงาน การประเมินผลงานก็สามารถวัดได้อย่างตรงไปตรงมาว่าใครทำอะไรและมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน การให้รางวัลก็มีความยุติธรรมตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับนักบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้ไปเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงานให้มีความสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมขององค์การและให้มีลักษณะสอดคล้องกับลักษณะที่ควรจะเป็นได้ ซึ่งในปัจจุบันองค์การมีลักษณะเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ นั่นคือ เน้นการทำงานเป็นทีมและมีแนวโน้มที่จะยังทำงานเป็นทีมต่อไป รวมถึงพนักงานที่มีอยู่ต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้แล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกพนักงานที่สามารถทำงานเป็นทีม เข้ากับผู้อื่นได้ดี จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะวัฒนธรรมองค์การได้ง่าย สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการที่องค์การมีลักษณะเน้นอนาคต จึงควรคัดเลือกพนักงานใหม่จากความสามารถในการวิเคราะห์ การวางแผนงาน และการเตรียมข้อมูลเพื่อการทำงานในอนาคตนั่นเอง

และยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของพนักงานและตรงกับลักษณะที่ต้องการพัฒนา เช่น พนักงานมีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเห็นว่าลักษณะการทำงานแบบนี้เป็นสิ่งที่ดีควรจะรักษาให้มีอยู่ต่อไป องค์การจึงควรเน้นการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาการทำงานร่วมกัน เช่น หลักสูตรการพัฒนาการสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

2. สามารถนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยการสร้างความร่วมมือในการทำงาน และการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านผู้นำ ดังจะเห็นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยกำใช้ผู้นำเป็นต้นแบบในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสามาชิกที่ดีขององค์การ รวมถึง การใช้ลักษณะที่พนักงานให้การยอมรับ เช่น ลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เมื่อมีผู้นำเป็นหัวหน้าทีม สมาชิกภายในทีมจะเกิดการคล้อยตาม ปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำกำหนด และยังใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา สร้างการยอมรับในตัวผู้นำโดยพัฒนาให้มีลักษณะตามที่พนักงานเห็นว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ สามารถนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนลักษณะผู้นำให้สอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานต้องการและคาดหวังว่าควรจะเป็น เช่น องค์การต้องการผู้นำที่มีลักษณะเน้นความเป็นเพศชาย กล้าที่จะตัดสินใจอย่างเฉียบขาด และทำงานเป็นทีม หากสามารถมีผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้แล้วพนักงานจะเกิดความยอมรับและร่วมมือเชื่อฟัง ทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. นำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาองค์การ โดยพิจารณาดูว่ามีลักษณะเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ต้องทำการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขในปัจจัยใดเพื่อให้องค์การเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เช่น ในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น ถึงแม้จะพบว่าอยู่ในระดับสูงทุกปัจจัย แต่องค์การควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีให้สูงขึ้นอีก รวมถึงการนำผลไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น พนักงานมีลักษณะเน้นการทำงานร่วมกัน มีพฤติกรรมเน้นการร่วมมือ ควรจัดลักษณะงานให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เปลี่ยนสายงานที่ต้องทำคนเดียวจนจบ มาเป็นรวมงานเข้าด้วยกัน แล้วให้ทำงานประสานกัน เป็นต้น

<u>ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย</u>

1. การศึกษาในครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคล เนื่องจากเมื่อพิจารณาถึงข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว พบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มน้อยมาก หรือจำแนกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้น้อย บางกลุ่มมีกลุ่มตัวอย่างน้อยจนไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยแยกพิจารณาตามข้อมูลส่วนบุคคลด้วย เช่น ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในพนักงานที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน, ในสายงานที่แตกต่างกัน หรือการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2. เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางขึ้น จึงควรขยายขอบเขตของการวิจัยไปยังพนักงานระดับอื่นๆ ด้วย เช่น ระดับปฏิบัติการ หรือทำการเปรียบเทียบระหว่างส่วนงานของสาขาและสำนักงานใหญ่ว่าปัจจัยต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ หรือควรทำกรวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในองค์การที่ต่างกัน เช่น ระหว่างองค์การทางธุรกิจและหน่วยงานทางราชการ เป็นต้น

3. ควรที่จะทำการศึกษาเรื่องลักษณะวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกกที่ดีซ้ำอีกเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมของพนักงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้น เช่น เปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานและดำเนินธุรกิจ เปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนนโยบาย หรือเมื่อมีการเปลี่ยนพนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์การ เป็นต้น