

Dimensions of Success for Gas Station in the Western Part of Thailand

Surasit Chaleamnai¹ Chatchawal Sangtongluan²

Rujira Rodjanaprayon³ and Atitat Sirawaritsara⁴

Received	Reviewed	Revised	Accepted
18/05/2564	23/05/2564	25/05/2564	01/06/2564

Abstract

The purpose of this article is for 1. identifying the current state of the dimension of success and consensual control of operating gas station business in the western region of Thailand 2. for describing the nature of the problem and the guideline of the solution related to the dimension of success especially in the field of consensual control In operating a gas station business in the western part of Thailand by using the method of literature review and document analysis and with independent variables, namely organizational culture, leadership, performance control of employees with willingness to give employees love in the organization and how should they be regulated that will affect to the success in a crisis. This conceptual framework is based on theoretical knowledge and relevant literature reviews. Therefore, this model should be tested for consistency with empirical data for applying the results to the successful business operation.

Keyword: Success dimension, Gas station business operations, Western Thailand

¹ Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail: surasitch3384@gmail.com

² Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail: ajarn_wal@hotmail.com

³ Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail: ajarn_wal@hotmail.com

⁴ Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail: ajarn_wal@hotmail.com

มิติความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ในเขตภาคตะวันตกของประเทศไทย

สุรสิทธิ์ เฉลิมนัย⁵ ชวัลแสงทองล้วน⁶

รุจิระ โจนประภาณต์⁷ และอริช สิริวิศรา⁸

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ระบุสภาวะในสถานการณ์ปัจจุบันของมิติความสำเร็จและการควบคุมแบบยินยอมพร้อมใจ ในการดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ในเขตภาคตะวันตกของประเทศไทย 2.เพื่อพหุรณาลักษณะปัญหาและแนวทางการแก้ไข ที่เกี่ยวข้องกับมิติความสำเร็จ โดยเฉพาะด้านการควบคุมแบบยินยอมพร้อมใจ ในการดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ในเขตภาคตะวันตกของประเทศไทย 3.เพื่อสร้างรูปแบบมิติความสำเร็จ โดยเฉพาะด้านการควบคุมแบบยินยอมพร้อมใจ ในการดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ในเขตภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์เอกสารและมีตัวแปรอิสระที่ศึกษาได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยินยอมพร้อมใจเพื่อให้พนักงานมีความรักในองค์กร ควรมีการควบคุมอย่างไร ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในสภาวะวิกฤตที่มีต่อการดำเนินธุรกิจสถานน้ำมันในเขตภาคตะวันตกของประเทศไทยและกรอบแนวคิดนี้อาศัยความรู้ในเชิงทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงควรนำแบบจำลองนี้ไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ: มิติความสำเร็จ, การดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมัน, ภาคตะวันตกของประเทศไทย

⁵ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail: surasitch3384@gmail.com

⁶ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail: ajarn_wal@hotmail.com

⁷ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail: ajarn_wal@hotmail.com

⁸ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail: ajarn_wal@hotmail.com

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการองค์การ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Praditkul, T., 2020) ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจและนักบริหารองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่รูปแบบหรือกลยุทธ์การจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในเรื่อง ความหมาย หลักการจัดการและหลักการจัดการสมัยใหม่ มิติความสำเร็จขององค์การ และความสำคัญของการจัดการองค์การ

1.1 ความหมายของการจัดการองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการจัดการไว้ สรุปได้ ดังนี้

Praditkul, T. (2020) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins, et al., 2004) ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

Khwanngern, S. (2016) กล่าวว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้การจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไรและใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

Kosonkittimporn, S. and Kenaphom, S. (2016) กล่าวว่า การจัดการ (Management) เป็นขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการ การโน้มน้าว องค์การ และการควบคุม

Bangmo, S. (2015) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วยทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การจัดการองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดภาระงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและของตำแหน่งงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยการจัดการเป็น

กระบวนการดำเนินงานที่คำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ องค์การ และการควบคุม

1.2 หลักและกระบวนการจัดการองค์การ

นักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการไว้หลายมิติ เช่น Max Weber (แมกซ์ เวเบอร์) Kosonkittiumporn, S. and Kenaphom, S. (2016) เจ้าของแนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำ จะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครองบังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการ ซึ่งองค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1)หลักลำดับชั้น (Hierarchy) 2) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) 4) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) 5) หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation, Specialization) 6) หลักระเบียบวินัย (Discipline) และ 7) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

ส่วน Luther Gulick ได้รวบรวมแนวคิดทางด้านการบริหารต่างๆ เอาไว้ในหนังสือ “Paper on the Science of Administration” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อ ว่า “POSDCoRB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการคือ 1) Planning (การวางแผน) 2) Organizing (การจัดองค์การ) 3) Staffing (การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน) 4) Directing (การอำนวยการ) 5) Coordinating (การประสานงาน) 6) Reporting (การรายงาน) และ 7) Budgeting (การงบประมาณ) (Kosonkittiumporn, S. and Kenaphom, S., 2016)

นอกจากนั้นเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้สรุปเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling)

นอกจากหน้าที่ของการบริหารจัดการแล้วยังมีแนวคิดทางการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่น ธรรมชาติของการบริหาร (Rach-a-sa, Kenaphoom, S. and Yupas, Y., 2015) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)

ทั้งนี้ (Kosonkittiumporn, S. and Kenaphom, S., 2016) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการจัดการไว้ ดังนี้

1.การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการวางแผนปฏิบัติล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจึงจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนจะต้อง

ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และต้องกระทำให้เสร็จสิ้น ก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนา รายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) การกำหนดแผนกต่างๆ ในโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) โดยรูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อน และเข้าใจถ่องแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป เช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจการติดต่อสื่อสารในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำ หรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่นเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับของผลการดำเนินงานเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Schermerhorn, J. R., 2003) บทบาทสำคัญของการควบคุมมี 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) การควบคุมจะครอบคลุมดูแลพฤติกรรมบุคคลในองค์การ การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสาร (Robbins, S.P., 2001) อย่างไรก็ตาม การจัดการจะประสบความสำเร็จผู้บริหารองค์การจึงเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจขององค์การด้วยการแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้สมบูรณ์ นอกจากผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นศูนย์รวมของภารกิจย่อยหลายๆ ภารกิจรวมเป็นภารกิจเดียว

ดังนั้นการบริหารองค์การตามกระบวนการบริหารก็จะเป็นไปในลักษณะคล้ายกันไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับใดแต่อาจแตกต่างกันในขอบเขตอำนาจหน้าที่ เช่น ผู้บริหารระดับสูงย่อมมีอำนาจหน้าที่บริหารงานหรือจัดการงานทั้งหมดของทั้งองค์การ สำหรับผู้บริหารระดับกลางย่อมมีขอบเขตการจัดการ

เพียงในฝ่ายของตนเท่านั้น ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน (Foreman) หรือหัวหน้าแผนก (Supervisor) มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียดและการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน รวมถึงการควบคุมดูแลคนงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับนี้จะต้องติดต่อกับคนงานสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปหลักในการจัดองค์การที่ดี ซึ่งมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติ ได้แก่ หลักวัตถุประสงค์หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง หลักการประสานงาน หลักของอำนาจหน้าที่ หลักความรับผิดชอบ หลักความสมดุล หลักความต่อเนื่อง หลักของเขตของการควบคุม หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักตามลำดับขั้น หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกระบวนการจัดองค์การควรมีขั้นตอนดังนี้ คือ การจัดแผนงานหรือกลุ่มงาน โดยการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน และกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ทุกภาระงานให้ชัดเจน กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ และสายการบังคับบัญชา โดยกำหนดความสัมพันธ์ในงานระหว่างโครงสร้างของงานกับอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าด้วยกัน การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมอบหมายภาระงานให้บุคลากรตามความเหมาะสม และตามความสามารถการแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไปการจัดแผนงานเป็นการจัดหมวดหมู่ของงานออกเป็นกลุ่มเพื่อแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความสามารถเพื่อให้งานดำเนินตามสายงานอย่างมีระบบ การจัดแผนงานนิยมจัดเป็น 6 แบบดังนี้ คือ การจัดแผนงานตามหน้าที่การงาน การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์การจัดแผนงานตามพื้นที่ การจัดแผนงานตามประเภทลูกค้า การจัดแผนงานตามกระบวนการทำงาน และการจัดแผนงานแบบผสม

1.3 มิติความสำเร็จขององค์กร

ในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือของโลกปัจจุบัน องค์กรก็ต้องมีการเพิ่มพลังในการพัฒนาในทันต่อกระแสโลกปัจจุบันและก้าวสู่นาคตอย่างมั่นคงยั่งยืน

Marta Kowalska-Marrodan (2016) ได้กล่าวถึงมิติความสำเร็จขององค์กรไว้ 5 ประการ ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของบริษัทหรือองค์กรด้วยการเรียนรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง
2. การสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรและองค์กร
3. การสร้างความรู้สึกร่วมกันขององค์กรที่อยู่เหนือกว่ากระบวนการทำงาน
4. ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคมเชื่อมโยงกับธุรกิจ
5. การสร้างภาวะผู้นำแห่งอนาคตหรือผู้นำรุ่นใหม่โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม

ความเป็นทีมงานที่เปิดกว้าง

ทั้งนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นองค์กรแห่งการส่งเสริมสร้างสรรค์นวัตกรรมในทุกกระดับด้วยจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

Lavagnon, A. Ika, Amadou Diallo, Denis Thuillier (2011) กล่าวถึงมิติความสำเร็จขององค์กรไว้ ดังนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบ
2. การประสานงาน
3. การออกแบบ
4. การฝึกอบรม
5. สถาบัน สิ่งแวดล้อม

มาตรการความสำเร็จของโครงการ

1. ประสิทธิภาพ / เวลา
2. ประสิทธิภาพ / ต้นทุน
3. ประสิทธิภาพ / วัตถุประสงค์
4. ความเกี่ยวข้อง / ประเทศ
5. ความเกี่ยวข้อง / ผู้รับผลประโยชน์
6. ผลกระทบ
7. ความยั่งยืน

Serge Gregoir (2016) ได้นำเสนอความสำเร็จขององค์กรไว้ 5 มิติ (5 dimensions of a successful business) สรุปได้ ดังนี้

1. อัตลักษณ์ของธุรกิจ (Business Identity)
2. โครงสร้างการบริหารจัดการ (Operating Logic) การจัดการทีมงานที่ชัดเจนในแต่ละฝ่าย
3. ทิศทางร่วมขององค์กร (Steering Logic) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่บุคลากรยอมรับร่วมกัน
4. ทรัพยากรบุคคล (People) ที่รวมถึงทั้งทีมงานที่มีคุณภาพ และลูกค้าขององค์กร
5. ระบบ (Systems) การปฏิบัติงานขององค์กร ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยี ที่ขับเคลื่อน

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการแข่งขันทางธุรกิจ

Rasmus W. and Laguna M. (2018) ได้กล่าวถึง มิติความสำเร็จของผู้ประกอบการ ไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ (Entrepreneur satisfaction)

2. ชีวิตการทำงานของผู้ประกอบการสมดุล (Entrepreneur work-lifebalance)
3. ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมั่นคง (Firm social responsibility)
4. ชื่อเสียงของบริษัท (Firm reputation)
5. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employees satisfaction)
6. ความพึงพอใจของลูกค้า (Clients satisfaction)

Apaipakdi, K. (2020) ได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุข ที่ทำให้คนทำงานมีความสุข (เบิกบาน) และส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน (งานสำเร็จ) ว่า ความสุขของคนทำงานอยู่ที่การได้ทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งความสุขซึ่งจะส่งผลให้คนทำงานรักงาน รักองค์กร พร้อมจะทุ่มเทและมุ่งมั่นกับการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลให้บรรยากาศขององค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ สถานที่ทำงานน่าทำงาน ความรักในงานที่ทำ วิธีการทำงานแบบใหม่ที่สร้างสรรค์ ความเป็นกัลยาณมิตรในที่ทำงาน และทัศนคติการทำงานเชิงบวก บรรยากาศเหล่านี้สร้างขึ้นได้โดยผู้บริหารหรือผู้นำที่ต้องมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีความสุขครอบคลุม 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา และด้านสังคม ประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุขคือ ความสำเร็จขององค์กร 2 ส่วน คือ คนสำเร็จ และงานสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า มิติความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการด้านแผนการทำงานที่ชัดเจน ทีมงานที่เข้าใจทิศทางการทำงาน มีเจตนาพร้อมกัน รักและผูกพันในองค์กร องค์กรเน้นการสร้างสรรคสังคมและลูกค้าเป็นที่ตั้ง มีระบบการทำงานที่มีคุณภาพชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีทัศนคติเชิงบวก เข้าใจอัตลักษณ์ร่วมกัน และมีวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์

1.4 ความสำคัญของการจัดการองค์กร

ความสำคัญของการจัดการองค์กร เป็นที่รวมของกลุ่มคนกลุ่มกิจกรรม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ถ้าผู้บริหารมีความสามารถจัดการให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนและสภาพการณ์ต่าง ๆ แล้วโอกาสที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว และจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้ในที่สุด ดังนั้นการจัดการองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน PornPong, A. (2017) สรุปได้ ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อองค์กร คือ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทำให้การทำงานของบุคลากร งานไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่มีแผนงานหรือฝ่ายงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

2. มีความสำคัญต่อผู้บริหารคือการบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร แก้ปัญหาการทำงานเข้าซ้อนได้ง่าย ทำให้งานไม่ค้างค้ำ ญ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย การมอบงานและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

3. ความสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน คือทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่าเพียงใดการแบ่งงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป เมื่อผู้ปฏิบัติรู้อำนาจหน้าที่ และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน ผู้ปฏิบัติเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อองค์กร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในการขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมายหมายความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกระบวนการของการจัดการ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การควบคุม การประสานงาน และการวัดประเมินผล งาน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ เป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคล กลุ่มคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูดเป็นภาษาเดียวกัน มีการทำงาน ความสัมพันธ์ที่พึ่งพาอาศัยกัน ประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคมเดียวกัน คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นการเชื่อ ศีลธรรม กฎหมายและประเพณี อุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่นที่สมาชิกแสดงออกมาในฐานะสมาชิกในองค์กรนั้นและแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการจากเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจและศึกษาวัฒนธรรมองค์การอย่างกว้างขวางและได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิด ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ความศรัทธา ของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลาพอสมควร และถูกหล่อหลอมเป็นค่านิยมที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติติดต่อกันมา จนกลายมาเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ส่งต่อให้คนรุ่นหนึ่งส่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าความเชื่อ ความศรัทธา ค่านิยม เป็นเรื่องที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ แต่ถ้าความเชื่อ ความศรัทธา ค่านิยม เป็นเรื่องที่ไม่ดีก่อให้เกิดความเสียหายหรือเกิดผลทางลบต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์การเกิดความเสียหาย และอาจถึงขั้นล่มสลายได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2.2 แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

จากปัญหาในการนิยามวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว (Cameron and Ettington, 1988) ได้ศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ได้ก่อกำเนิดมาจากหลักคิดที่มีรากฐานทางมานุษยวิทยา (Anthropological Foundation) กล่าวคือ ตัวองค์การเองเป็นวัฒนธรรมองค์การกับหลักคิดที่มีรากฐานทางสังคมวิทยา (Sociological Foundation) กล่าวคือ ภายในตัวองค์การมีวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแนวคิดทั้งสองแตกต่างกัน แสดงดังตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงแนวคิดพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์การ

องค์การเป็นวัฒนธรรมองค์การเอง	ภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การ
1. วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมทุกส่วนภายในองค์การ	1. วัฒนธรรมองค์การเป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวแปรภายในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคน	2. วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้ วัดได้
3. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมหรือจัดการได้	3. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้
4. สมาชิกขององค์การเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ	4. ผู้ก่อตั้ง หรือผู้นำขององค์การเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนองค์การอื่น	5. วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกัน
6. เป็นอัตวิสัย เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิดของแต่ละคน	6. เป็นวัตถุวิสัย เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่สัมผัส
7. เป้าหมายการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อเป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ช่วยสร้างความเข้าใจ	7. เป้าหมายการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการจัดการ

ที่มา : (Wongwaisayawan, S., 1997 อ้างถึงใน Chaianong, L., 2013)

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอีกดังนี้ แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม กับแนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากการตีความและกระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 2 มุมมองแสดงดังตาราง

ด้วยเหตุนี้ จึงก่อเกิดการให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน โดยแนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ มีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดคุณสมบัติ เปลี่ยนแปลง และวัดในเชิงประจักษ์ได้ เป็นการให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่ถูกครอบงำโดยองค์การ ส่วนแนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ มีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การเท่านั้นที่ดำรงอยู่ในองค์การและทุกคนในองค์การจะถูกกล่อมเกลียดด้วยปรากฏการณ์ต่างๆ ในองค์การ เป็นการให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการบ่งบอกว่าองค์การเป็นอย่างไร ฉะนั้น ตามแนวทางการศึกษาแรก จึงเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้ ในขณะที่แนวทางการศึกษาที่สองเป็นแนวคิดที่สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ (Cameron & Quinn, 1999)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ อาจจำแนกวัฒนธรรมองค์การได้ 5 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัววัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจและวัฒนธรรมองค์การเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

2.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) ได้มีนักวิชาการได้อธิบายไว้มากมาย โดยมีหลากหลายมิติที่เป็นตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงพยายามที่จะระบุรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ โดยยึดเอากรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่นักวิชาการแต่ละท่านให้ความสนใจมา เพื่อสังเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เริ่มจากรูปแบบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ (Charles, D, Lee, C.Y., 1979) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การแต่ละแห่ง เปรียบเสมือนลักษณะขององค์การที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละมิติของวัฒนธรรม ทั้งนี้ได้เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิด ลักษณะการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเทพเจ้าแห่งการจัดการองค์การ (Gods of Management) โดยแบ่งลักษณะของการทำงานในองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันออกเป็น 4 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) ส่วนใหญ่จะพบในองค์การที่มีขนาดเล็กเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันของคนที่มีจิตใจคล้ายกัน ไว้นอกใจกัน เป็นเครือข่าย ลักษณะการทำงานขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีบารมีเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ 2) วัฒนธรรมเน้นตำแหน่งบทบาท (Role Culture) หรืออาจเรียกวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบนี้ว่าวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งลักษณะ

ขององค์การที่บุคลากรทำงานภายใต้ความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีสายการบังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน 3) วัฒนธรรมที่เน้นภารกิจ (Task Culture) เป็นลักษณะการทำงานที่ไม่มุ่งเน้นแบบเฉพาะของบุคลากร แต่จะมุ่งเน้นไปที่การทำงานทุกอย่างเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ 4) วัฒนธรรมที่เน้นความเป็นปัจเจก (Existential Culture) เป็นลักษณะการทำงานที่ต้องการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรทำงานในแบบฉบับของตนเอง มีอิสระในการปฏิบัติงานสูง เพื่อการดึงทักษะความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายขององค์การในขณะนั้น (Hofstede, G., 1980) ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) จากพนักงานบริษัทไอบีเอ็ม 50 ประเทศ แล้วทำการกำหนดมิติของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบดังนี้ 1) ความแตกต่างในเรื่องอำนาจ (Power distance) คือ การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่น พ่อกับลูก เจ้านายกับลูกน้อง ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองต่างจากพนักงานมาก 2) ความแตกต่างในเรื่องความเป็นส่วนตัว (Individualism/Collectivism) คือ การที่บุคคลในแต่ละองค์กรมีแนวความคิดและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ขึ้นต่อองค์การไม่เท่ากัน บางองค์การพนักงานไม่ค่อยคำนึงถึงองค์การ หรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (Individualism) พนักงานยึดถือในสิทธิตามระเบียบ ในขณะที่พนักงานในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงองค์การ (Collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆ ที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่มมากกว่าคำนึงถึงกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว 3) ความแตกต่างในเรื่องการแบ่งแยกชายหญิง (Masculine/Feminine) มิติของการแบ่งแยกชายหญิง คือการที่องค์การให้ความสำคัญทางเพศ ในองค์การที่มีความเสมอภาคสูง (Feminine) หมายถึง หญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ หญิงสามารถเป็นหัวหน้าผู้ชายได้ ในองค์การที่หญิงและชายแตกต่างกันมาก (Masculine) หญิงอาจทำงานได้แต่ตำแหน่งโดยทั่วไป บางองค์การหญิงมีหน้าที่ทำงานทั่วไปเท่านั้น ไม่มีโอกาสเป็นหัวหน้าผู้ชายได้เลย การแบ่งแยกหญิงชายที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การนี้ ถ้าผู้บริหารที่ไม่ได้พิจารณาในเรื่องของความแตกต่างกันทางเพศแล้วจะก่อให้เกิดสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ และ 4) ความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty avoidance) คือ ความรู้สึกของพนักงานทั่วไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อให้ตนเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย ความแตกต่างของคนในการที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์การได้ในระดับหนึ่ง

ในขณะที่แนวคิดและทฤษฎีของ Harison อธิบายไว้ใน 1972 (Pheysey, D. C., 1993) โดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมที่มุ่งอำนาจ (Power orientation culture) เป็นองค์การที่ผู้นำมีบทบาทเด่นและผู้ที่บังคับบัญชาจะยอมรับและเชื่อผู้นำ มีศูนย์กลางของอำนาจ

เพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์การภายในองค์การต้องอาศัยความไว้วางใจกันและกันและการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้กันเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนตัว 2) วัฒนธรรมที่มุ่งบทบาท (Role orientation culture) องค์การที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่โดยความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตัวเองตั้งใจไว้มีลักษณะเป็นระบบทางราชการซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการเน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้าและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเชื่อถือมากกว่าความสามารถของบุคคล 3) วัฒนธรรมที่มุ่งงาน (Task Orientation Culture) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานโดยการประเมินให้โครงสร้างกลไกและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีการร่วมมือประสานงานกัน และเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น และ 4) วัฒนธรรมมุ่งคน (People orientation culture) คือองค์การที่ผูกพันกันด้วยความรู้สึกรักเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกขององค์การเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันโดยการมอบอำนาจ จะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์

ในส่วนของ (Sonnenfeld, Jeffrey, 1994) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่ประจำอยู่มหาวิทยาลัยเอ็มโมรี (Emmory university) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของวัฒนธรรมองค์การ และได้กำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดเอาองค์ประกอบทางวัฒนธรรมหลายด้านมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแล้วแบ่งออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (Baseball team culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสูง มุ่งเน้นผลผลิตหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขอบความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าได้กล้าเสีย การบริหารจัดการบุคลากรจะเน้นที่ตัวบุคคลเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ 2) วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club culture) คุณลักษณะเด่นขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสมาคมหรือแบบสโมสรเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์การมาก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างสมาชิกภายในองค์การให้เกิดความรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ภายในองค์การจะให้ความสำคัญในเรื่องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส 3) วัฒนธรรมองค์การแบบวิทยาลัย (Academy culture) เป็นองค์การที่มีความมั่นคงเปิดโอกาสกว้างให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้าเป็นสมาชิกขององค์การให้ความอิสระกับสมาชิกภายในองค์การอย่างเต็มที่ในการแสดงความรู้ความสามารถ การจัดการด้านบุคคลจะเน้นในเรื่องของความสามารถในตัวบุคคลมากกว่าระบบอาวุโส และ 4) วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (Fortress culture) ลักษณะขององค์การที่มี

แบบของวัฒนธรรมแบบนี้ จะเป็นองค์การที่มุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิต เพื่อตอบสนองความอยู่รอดขององค์การเป็นสำคัญ

ในช่วงต่อมากรอบแนวคิด The competing values framework ของ (Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 1999) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ การทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมของพนักงาน เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องภายในองค์การ และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าจะยึดติดกับการควบคุมเพื่อความมั่นคง ลักษณะองค์การจึงมีลักษณะคล้ายกับครอบครัว องค์การจะมุ่งให้ความสำคัญสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อการพัฒนาพนักงานและมุ่งสนใจพนักงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือระหว่างพนักงานผ่านความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน 2) วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (Adhocracy culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้การให้บริการลูกค้าที่พร้อมต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่านิยมหลักอยู่ที่ความยืดหยุ่น ความคิดที่หลากหลายพร้อมที่จะหาทางออกที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ ทำให้องค์การพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย และเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งองค์การจะขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมาย เพราะรูปแบบของวัฒนธรรมจะสนใจที่สภาพแวดล้อมภายนอกความพึงพอใจของลูกค้าและผลกำไรขาดทุน พนักงานจะถูกคาดหวังให้ทำงานอย่างหนักและทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยที่องค์การจะมีการให้รางวัลเมื่อผลงานบรรลุตามเป้าหมายองค์การแบบนี้มีค่านิยมการทำงานแบบแข่งขันเชิงรุก เน้นความสามารถของพนักงาน และการทำงานอย่างหนักของพนักงาน และ 4) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์การ เน้นความมั่นคงควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รูปแบบโครงสร้างขององค์การมีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นทางการ มีกระบวนการทำงานภายในที่น่าเชื่อถือ การทำงานที่พร้อมเพรียงยึดหลักกฎระเบียบ โดยวัฒนธรรมแบบนี้มีค่านิยมหลักคือมีความมั่นคงมีเสถียรภาพ มีกลไกควบคุมการทำงาน วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ยึดมั่นในกฎระเบียบที่เคร่งครัด

ในช่วงถัดมาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ (Denison, D. R., 2000) ได้นำเสนอบริบทขององค์การในภาคธุรกิจว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ ที่อาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความแน่นอน กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์การประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) โดยองค์การจะเน้นการสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์การ ใส่ใจความ

ปรารถนาของบุคลากรในองค์กร บุคลากรจะรู้สึกเปรียบเสมือนตนเองเป็นเจ้าขององค์กร มีความรับผิดชอบร่วมกันและได้รับมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินการกิจขององค์กร 2) วัฒนธรรมเน้นความคงเส้นคงวา (Consistency culture) บุคลากรในองค์กรยอมรับระบบและมีความนิยมหลักร่วมกัน เพื่อผลักดันให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนำไปสู่ความรู้สึกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร 3) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร และความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และ 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission culture) เป็นลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะรับรู้เข้าใจพันธกิจร่วมกันขององค์กร สามารถเข้าใจทิศทางขององค์กร และเป้าหมายในระยะยาว และบุคลากรจะมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยคำนึงถึงความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กรและเป้าหมายความสำเร็จ

บทอสังคม

2.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

Plodprong, M. (2011) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่แผนงานที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อให้เป็นลักษณะเด่นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรและกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ในการรวบรวมบุคลากรให้เป็นปึกแผ่น ได้เรียนรู้วิธีการในการเกี่ยวข้อง และการติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกันรวมถึงช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร และทำให้เกิดความเชื่อ ค่านิยมและเกิดการมีส่วนร่วมกันในทุกทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรมีระเบียบแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันได้อย่างเหมาะสมและช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารระดับสูงซึ่งเห็นได้ว่าปัญหาทางองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร (Plodprong, M., 2011)

Phutachot, N. (2016) กล่าวว่า ในโลกของความเป็นจริง องค์กรต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่มีวิถีชีวิต นิสัย บุคลิกภาพ กิจกรรม ประเพณี ความเชื่อรวมทั้งพฤติกรรมต่างๆ ในการแสดงออกมาสู่สายตาของสังคมนั้นย่อมมีความแตกต่างกันซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการกระทำและวัฒนธรรมต่างๆ เป็นของตนเองเพราะแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองไม่เหมือนองค์กรอื่นๆ ในด้านการบริหารนั้นมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร คุณภาพของงานรวมทั้งยังมีผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงมีความพยายามในการสร้างและแสวงหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน ทั้งนี้เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน และเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและต้องเสริมสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร และทำให้เกิดความเชื่อ ค่านิยมและเกิดการมีส่วนร่วมกันในทุกทิศทางเดียวกันเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมาศึกษาหาความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสถานประกอบการน้ำมัน ในเขตภาคตะวันตกของประเทศไทย

3.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรสังคมและประเทศชาตินั้นมักจะขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถทักษะคุณธรรมและจริยธรรมที่เรียกว่าภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ” และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นหัวหน้าของกลุ่มหนึ่ง

Webster (Webster, R. S., & Wolfe, M., 2013) บัญญัติว่า “Leadership” เป็นคำนาม เกิดจากการผสมระหว่าง “Leader + ship” มีความหมาย 4 ประการ ดังนี้ 1) ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ 2) ความสามารถในการนำ 3) การนำ 4) ผู้นำของกลุ่ม

สำหรับนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” จำนวนมาก นักวิชาการบางท่านถึงกับกล่าวว่า ยังไม่มีการให้ความหมายไว้ตรงกัน และความหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้น มีจำนวนมากพอๆกับจำนวนของผู้นิยามความหมายของคำนี้ ผู้วิจัยขอเสนอนิยามศัพท์ที่สำคัญ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลกระบวนการใช้อิทธิพล และกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเริ่มต้น เพื่อให้การดำเนินการกิจกรรมกลุ่มและการปฏิบัติงานประจำในองค์กรบรรลุเป้าหมาย (Jacobs & Jacques, 1987; Katz & Kahn, 1987; Koontz & Donnel, 1959)

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์กรให้ความร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความสำเร็จในอาชีพของแต่ละคนและชะตากรรมขององค์กรมักจะถูกกำหนดโดยพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการจำนวนมากอธิบายความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายขอบเขตดังนี้

เริ่มจาก (Burns, 1978) ได้อธิบายว่าหมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกันในช่วงถัดมา (Bass, 1985) ได้อธิบายสอดคล้องกันว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดหมายให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมองค์กรนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

ส่วน (Bennis, 1989) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าเป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำจะต้องมีความรู้กว้างไกลมีความตื่นตัวกระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีมกล้าเสี่ยงมองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้นยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพร้อมที่จะสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต่อมา (Bass and Avolio, 1994) ได้ร่วมกันอธิบายว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

สอดคล้องกับ (Northouse, P. G., 1997) ที่อธิบายว่าเป็นแนวคิดที่สามารถใช้บรรยายในการเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัวต่อองค์การและต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงดังนั้นผู้ตามและผู้ไม่นำสามารถแยกจากกันได้ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ (Razik, T.A. and Swanson, A.D., 2001) ที่อธิบายว่าเป็นผู้นำที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติโดยมุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงและทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในการกิจนั้น

สอดคล้องกับ (Northouse, P. G., 1997) ที่อธิบายว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังเอาไว้และ (Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin., 2002) ได้อธิบายว่าเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์มีความเพียรพยายามไม่ให้ความสำคัญแก่ตนเองรับรู้ส่วนดีหรือจุดแข็งของผู้ตามศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่องเรียนรู้จากความล้มเหลวพยายามต่อสู้ให้ประสบความสำเร็จไม่หนีปัญหาทำให้ผลผลิตของงานและความพอใจของผู้ตามสูงขึ้น

จากการอธิบายความหมายของนักวิชาการทั้งหมดจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีลักษณะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนักวิชาการแต่ละท่านจะมีจุดสนใจ (Focus) ในขอบเขตที่ต่างกันซึ่งจากการสังเคราะห์ของผู้วิจัยพบว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 3 ขอบเขตคือ 1) การเน้นที่คุณลักษณะของตัวผู้นำ 2) การเน้นที่การมีอิทธิพลต่อบุคลากรและ 3) การเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.2 ลักษณะภาวะผู้นำ

ในส่วนของรูปแบบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นแกนหลักในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยรูปแบบของทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.2.1 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ดังที่ผู้วิจัยได้อธิบายในส่วนของการพัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns ศึกษาแนวคิดของ Weber และให้เหตุผลว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยึดกฎระเบียบคุณลักษณะ (Traits) และไม่ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situation) นอกจากนี้ Burns ยังให้เหตุผลว่าค่านิยมเชิงจริยธรรม (Moral values) มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับ Weber ที่กล่าวว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมายในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาและแลกเปลี่ยน Burns ได้ศึกษาบริบทด้านประวัติสังคมเศรษฐกิจและการเมืองของผู้นำที่ประสบ

ความสำเร็จ (Great Leaders) เพื่อพัฒนาประเภทย่อยของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง Burns ขอบผู้นำคุณธรรม (Moral Leaders) ซึ่งปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่อำนาจ (Will To Power) หรือที่เรียกว่าการพยายามกระตุ้นความทะเยอทะยาน (The Spur of Ambition) (Burns, 1978)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองโดย Burns อธิบายว่าผู้นำในเชิงกระบวนการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองเป็นได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นเช่นในเรื่องเสรีภาพความยุติธรรมความเท่าเทียมกันสันติภาพและมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์เช่นความกลัวความเหินแค้นตัวความอิจฉาริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนที่เป็นอยู่ในทุกวัน (Everyday Selves)” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves)” Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ (Yukl & Fleet, 1992)

Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะคือ

1)ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's need hierarchy Theory)

2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรมกล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามให้เกิดความสำนึกเป็นต้น

3)ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

หรือระดับการพัฒนาของ Kolberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

3.รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bennis, W., & Nanus, B., 1985) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คนพบคุณลักษณะผู้นำใหม่คือการคิดในเชิงตรรกะ (Logical thing) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้จัดการแบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพคือการทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง(Self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้નાคือการแสดงวิสัยทัศน์ค่านิยมอย่างชัดเจนดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไปคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ประการดังนี้

1)วิสัยทัศน์การพัฒนา (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ต้อต้องการในอนาคตสามารถรวบรวมพลังจากพนักงานให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงให้ได้ ผู้นำจะต้องใส่ใจว่าในอนาคตอะไรจะเกิดขึ้นกับองค์กร จะต้องตัดสินใจอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคตกำหนดทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติของพนักงานทุกคนในองค์กร

2)พัฒนาความผูกพันและความเชื่อมั่น(Developing commitmentand trust) ผู้นำต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรแก่พนักงานให้ได้ เพราะการดำเนินตามวิสัยทัศน์องค์กรเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับร่วมกันโดยปราศจากการบังคับ พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆด้วยความผูกพันและความเต็มใจ ผู้นำต้องสร้างความศรัทธาการยอมรับในความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอของผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร

3)สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation organizationallearning) ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร จากประสบการณ์ความล้มเหลวและความสำเร็จที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการตอบสนองของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ผู้นำต้องมีการสร้างเครือข่ายและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และต้องกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ทิศทางของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

Tichy & Devanna (1986) กล่าวว่าไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1.เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุด เพื่อชัยชนะให้ได้

2.เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงแม้จะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าเขาจะไม่อยากฟัง

3.เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่นทำงานโดยมอบหมายอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4.ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้ให้ผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5.เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (Life-long Learner) ผู้นำประเภทนี้ จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเองทำ แต่ไม่ได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6.มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำประเภทนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7.เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะทำ ความหวัง ความฝันเป็นความจริงส่วน (James C. McElroy, 1987) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นดังนี้

1.ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2.มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

3.เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4.ช่วยเหลือผู้ตามด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ตามได้บ้างด้วย

5.แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคลากรและมีความภาคภูมิใจ

2.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายและเข้าใจว่า ความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุ

เป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Qua) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย (Wisalaporn, S., 1993) แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้ วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะ ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ มาตรฐานหรือมีบางอย่างผิดพลาด

บาสส์ (Bass, 1985) กล่าวว่าผู้นำแลกเปลี่ยน มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณ ของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ ซึ่งเบิร์น (Burns, 1987) เคยกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับ อีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีอย่างค้ำค่านั้นคือ ผู้นำจะ แลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม

นอกจากนี้ บาสส์ (Bass, 1985 อ้างถึงใน Chaiwanichsiri, K, 1993) ได้อธิบายถึงลักษณะ ผู้นำแลกเปลี่ยนดังนี้1) ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และ พยายามให้เขาได้รับมันตราบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามความต้องการ2) มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทน และสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม 3) ตอบสนองต่อความจำเป็นและ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานานเท่าที่เขาจะทำให้งานลุล่วง

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ ในการทำงานปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ตามในการ ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่าง กว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วมก็เพียง เล็กน้อย ซึ่งถ้าแล้วก็เป็นผู้นำที่ไม่ค่อยจะรับผิดชอบอะไรเลย ไม่ค่อยมีบทบาทในการ ควบคุมดูแลความเป็นไปของผู้ตามเหมือนเป็นคนไม่มีหลักการหรืออุดมคติในการทำงาน ไม่คำนึงหรือ ยึดถือหลัก ถือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปเรื่อยๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนใน

การทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น ปลอมให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตามกันเองผู้นำ จะทำหน้าที่ของผู้นำก็เพียงลงนามผ่านเรื่องเท่านั้น ดูแล้วไม่ผิดอะไรกับหน้าที่ประณีต ผลที่จะได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์กรจะล้มเหลว ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะผู้ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีผลงานที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

บาสส์และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีดังนี้ 1) เขาจะหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ 2) เมื่อมีความต้องการเขาจะไม่อยู่ 3) ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน 4) ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉียบพลัน 5) ไม่นำพาต่อการขอร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบปล่อยตามสบายได้ดังนี้

- 1.ทำงานตามอารมณ์ ปล่อยงานตามสบาย ไม่สนใจไม่เอาใจใส่ต่องานมากนัก ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้แน่นอน
- 2.ไม่ใช้อิทธิพล ไม่ใช้ความพยายาม ไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกอยู่กันอย่างสบายปราศจากการควบคุมดูแล
- 3.ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มหรือร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ หรือมีเพียงส่วนน้อย ให้ความสนใจและร่วมกิจกรรมในกลุ่มน้อยมาก
- 4.ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนในการทำงาน ไม่คำนึงถึงหลักหรือกฎเกณฑ์เท่าใดนัก ไม่มีและไม่สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุมดูแล
- 5.ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ทั้งๆที่มีอำนาจหน้าที่ ผู้นำไม่ค่อยได้ออกความคิดเห็นให้สมาชิกได้บ่อยนัก เว้นแต่จะถูกชักถาม
- 6.ปล่อยให้สมาชิกทุกคนทำงานทุกอย่างอย่างเสรีและตัดสินใจแก้ปัญหาตนเอง ใครจะทำอะไรก็ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ถ้าจะมีส่วนร่วมบ้างก็น้อยมาก
- 7.เป็นเพียงผู้นำที่คอยบริการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้สมาชิก
- 8.ไม่พยายามให้มีการประเมินผล การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์และทำหน้าที่บุคคลอื่นอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับมิตินำความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีใช้ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเท่านั้น หากแต่บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายต่างก็ต้องมีภาวะผู้นำด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กรให้เกิดขึ้นให้ได้ ซึ่งผู้วิจัยขอจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประเภท และใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำประเภทแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำด้านจริยธรรม และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

4.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมแบบยินยอมพร้อมใจ

4.1 ทฤษฎีการควบคุมองค์การ (Organizational Control Theory)

การควบคุมองค์การ เป็นการตรวจสอบกระบวนการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภายในระบบที่กำหนดให้การควบคุมในองค์การคือกิจกรรมเชิงสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เป็นวัจนภาษา (verbal) และอวัจนภาษา (physical) ที่ออกแบบมาเพื่อเอาชนะการขัดขืน (resistance) และเพื่อใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น (exercise authority) หัวหน้างานอาจจะอาศัยการสั่งด้วยวาจา เช่น การออกคำสั่งอย่างชัดเจนว่าต้องการให้ทำอะไรเขียนเป็นคำสั่ง เช่น แจ้งให้พนักงานทราบถึงกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม หรือ แม้แต่อิทธิพลจากเพื่อนร่วมงาน เช่น เพื่อนร่วมงานช่วยเน้นย้ำความสำคัญของการปฏิบัติตามบรรทัดฐานขององค์การ เพื่อควบคุมการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพยายามร่วมกัน เช่น การจัดองค์การไม่อาจประสบความสำเร็จได้ถ้าปราศจากการยอมเสียสละอิสรภาพของปัจเจกบุคคล (individuals relinquishing) ในระดับหนึ่ง เพื่อทำงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันได้

นักวิจัยด้านการสื่อสารทำการศึกษาระบวนการของการควบคุมในองค์การเพื่อที่จะเข้าใจกลวิธีและแหล่งที่มาที่ผู้นำองค์การนำมาใช้เพื่อโน้มน้าวสมาชิกในองค์การในการทำงานร่วมกัน การที่กระบวนการการควบคุมองค์การมีความซับซ้อนที่จริงแล้วเป็นเพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารและพนักงานมีความสนใจที่ชิงชัยกัน (competing interests) เป็นธรรมดาผู้บริหารย่อมต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแลกเปลี่ยนกับค่าใช้จ่ายขององค์การที่ต่ำที่สุด ในทางตรงกันข้ามพนักงานย่อมจะหาหนทางที่จะเพิ่มค่าตอบแทนของตนเองในขณะที่ใช้ความพยายามที่น้อยที่สุด เมื่อหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาเจอจากรองกันเพื่อผลประโยชน์ของตน พวกเขาสร้างสรรค์ ทำซ้ำ และเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์การที่เขากำลังมีปฏิสัมพันธ์อยู่เพื่อให้เข้าใจจุดอ่อน (weaknesses) และจุดแข็ง (strengths) ของกลยุทธ์การควบคุมในองค์การที่มีความหลากหลาย สิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกคือกำหนดกรอบความคิดในการตรวจสอบหัวข้อดังกล่าวจากมุมมองของการสื่อสาร (communication perspective) ประการที่สอง แนวทางการศึกษาการควบคุมองค์การ(organizational control) ประการที่สาม จะถูกนำมาตรวจสอบเพื่อให้เห็นภาพว่านักวิจัยแต่ละคนทำความเข้าใจกับกระบวนการนี้อย่างไร สุดท้ายกลยุทธ์ในการบริหารจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับเพื่ออธิบายวิวัฒนาการของการควบคุมองค์การ (evolution of organizational control) ที่ผ่านมารวมทั้งปฏิกิริยาโต้ตอบของการควบคุม (The Double Interact of Control)

Phillip Tompkins และ George Cheney. (JCH Cheng, MC Monroe ,2012) เสนอกรอบความคิดสามส่วนในการตรวจสอบการควบคุมองค์การจากมุมมองของการสื่อสาร ซึ่งพวกเขาเรียกชื่อว่าปฏิกิริยาโต้ตอบของการควบคุม สองขั้นตอนแรกของกระบวนการควบคุมนี้มาจากโมเดลการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยทั่วไปในการสื่อสาร ที่มักจะถูกนำมาสอนกันในคอร์สแนะนำ: (1) A ส่งข้อความไปหา B; (2) B

ตอบกลับไปหา ATompkins and Cheney เพิ่มเติมขั้นตอนที่สามให้กับรูปแบบนี้เพื่อสร้างลำดับในการโต้ตอบ ส่วนแรกของปฏิกริยาโต้ตอบของการควบคุม (double-interact sequence) ถูกอธิบายเป็นขั้นตอนตามทิศทางดังนี้: (1) A (ผู้นำองค์กร) ให้คำแนะนำหรือทิศทางกับ B (ผู้ใต้บังคับบัญชา), ขั้นตอนที่สองในการแลกเปลี่ยนกันนี้เรียกว่าการประเมินผล: (2) A ตรวจสอบการตอบกลับของข้อความตั้งต้นเพื่อที่จะตัดสินว่าคำแนะนำถูกตีความอย่างไร, ส่วนสุดท้ายของกระบวนการนี้คือขั้นตอนของกฎระเบียบ: (3) A ให้สิ่งกระตุ้นกับ B ที่ยอมทำตามคำแนะนำเริ่มแรก ถ้า B ตอบกลับอย่างเหมาะสมเขาหรือเธออาจจะได้รับรางวัลบางอย่าง อย่างไรก็ตาม ถ้า B มีการกระทำในลักษณะที่ไม่น่าพึงพอใจ A จะดำเนินการลงโทษ(punishment) บางประการ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขพฤติกรรมของ B ความสำคัญของโมเดลปฏิกริยาโต้ตอบนี้คือการจัดวางการสื่อสารไว้ตรงจุดศูนย์กลางของกระบวนการโมเดลนี้จะทำให้นักวิจัยมีกรอบความคิดที่สามารถใช้ในการตรวจสอบและระบุกลยุทธ์การสื่อสาร (communication strategies) พิเศษที่ใช้ในขั้นตอนนั้นๆของกระบวนการการควบคุมองค์กร

แนวทางการศึกษาการควบคุมองค์กร (Approaches to the Study of Organizational Control)

การควบคุมองค์กรเป็นหัวข้อวิจัยที่กว้างและเป็นสหวิทยาการ (interdisciplinary) อย่างไรก็ดีตามมีเส้นแบ่งที่ชัดเจนในการศึกษาอยู่สามหัวข้อที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการวิจัยในเชิงสื่อสาร

1.การควบคุมแบบทั่วไปกับการควบคุมแบบมีโครงสร้าง (Simple Versus Structural Control)

นักเศรษฐศาสตร์ Richard Edwards อธิบายแนวทางการวิจัยการควบคุมองค์กรที่แตกต่างกันสองแนวทางได้แก่ การควบคุมแบบทั่วไป(simple control)กับการควบคุมแบบมีโครงสร้าง(structural control) กลยุทธ์การควบคุมแบบทั่วไปต้องใช้การแทรกแซงของบุคคล(intervention of a person)ที่จะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก และดำรงไว้ซึ่งความเป็นระเบียบในระบบ (ตัวอย่าง หัวหน้ากลุ่ม) ในทางตรงกันข้าม การควบคุมแบบมีโครงสร้างนำกระบวนการการควบคุมออกจากมือของหัวหน้าที่เป็นปัจเจกบุคคลและนำไปใส่ไว้ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมทางอ้อม(discursive environment)ของตัวองค์กร (ตัวอย่าง เครื่องจักร, ระบบข้อบังคับ) การจัดหมวดหมู่ทั้งสองของEdward ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างการสื่อสารในตนเอง(interpersonal)กับการใช้กลยุทธ์(mediated strategies)ที่มุ่งใจของฝ่ายบริหาร การควบคุมแบบง่ายจะให้สมาชิกรู้ที่มาของอำนาจอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองและต่อต้าน อย่างไรก็ตาม การควบคุมแบบมีโครงสร้างทำให้กระบวนการการบริหารไม่เป็นของบุคคลและฝังอำนาจเข้าไปในระบบแทน การควบคุมแบบมีโครงสร้างทำให้ความพยายามในการต่อต้านของสมาชิกเกิดความสับสน เพราะไม่มีที่มาที่ชัดเจนของอำนาจให้พนักงานสามารถสื่อสารหรือท้าทายได้การควบคุมโดยใช้บรรทัดฐานกับการควบคุมโดยใช้เหตุผล (Normative Versus Rational Control)

นักวิจัยด้านการบริหาร (Barley, S and Kunda, G., 1992) เสนอแนวทางวิจัยที่แตกต่างไปเล็กน้อยในการศึกษาการควบคุมองค์การ พวกเขาแบ่งประเภทกลยุทธ์การบริหารออกเป็น การควบคุมโดยใช้บรรทัดฐาน(normative) กับการควบคุมโดยใช้เหตุผล(rational)กระบวนการการควบคุมแบบบรรทัดฐาน (normative control) ใช้กฎเกณฑ์การจูงใจ และกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกด้วยการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่แน่นแฟ้นภายในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ผู้นำองค์กรจะใช้ความคิดเห็นของชุมชนและสังคมขององค์การในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร (ตัวอย่าง พนักงานที่มีความสุขเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพ) ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์การควบคุมโดยใช้เหตุผลฐาน (rational control) กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกด้วยการจัดหางานที่มีการวางแผนที่ดี มีวัตถุประสงค์ชัดเจน และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม (ตัวอย่าง พนักงานที่ได้รับการอบรมอย่างพิถีพิถันคือพนักงานที่มีประสิทธิภาพ) ในการควบคุมโดยใช้เหตุผล ความเป็นระเบียบจะถูกรักษาไว้และความพยายามที่มีร่วมกันจะประสบผลสำเร็จ เมื่อสมาชิกเข้าใจในบทบาทของตนเองในระบบที่ใหญ่ขึ้น และ/หรือ ขาดแหล่งข้อมูลที่เป็นในการต่อต้านวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีวิจัยของ Barley และ Kunda เน้นความสำคัญของวิธีของสังคมที่ต่างกันและกลยุทธ์การสื่อสารในงานถูกใช้เป็นแหล่งที่มาของอำนาจภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ

2.การควบคุมแบบรุกล้ำและการควบคุมแบบไม่รุกล้ำ (Obtrusive Versus Unobtrusive Control)

นักวิจัยด้านการสื่อสาร Tompkins และ Cheney. (JCH Cheng, MC Monroe, 2012) แยกความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์การควบคุมแบบรุกล้ำ (obtrusive) และการควบคุมแบบไม่รุกล้ำ (unobtrusive) พวกเขาโต้แย้งว่ากลยุทธ์แบบรุกล้ำพึ่งพาแหล่งที่มาที่มีอิทธิพลจากภายนอกในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (ตัวอย่าง ระบบข้อบังคับ, เครื่องจักร, หัวหน้างาน) กลยุทธ์การควบคุมเหล่านี้กำหนดปัจเจกบุคคลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) เทคนิคการบริหารแบบรุกล้ำไม่เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์การเต็มใจหรือเป็นผู้เข้าร่วมที่กระตือรือร้นต่อกระบวนการการควบคุม ในขณะที่กลยุทธ์การควบคุมแบบไม่รุกล้ำต้องการให้สมาชิกขององค์การมีบทบาทเป็นผู้ลงมือทำมากกว่าเป็นผู้ถูกกระทำในการบริหารปกครองตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การถูกส่งเสริมให้พยายามสร้างความผูกพันที่แน่นแฟ้น (close bond) หรืออัตลักษณ์ (identification) กับระบบทั้งหมด พนักงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมแบบไม่รุกล้ำจะถือว่าคุณค่าขององค์การเป็นเสมือนของตนเอง และใช้มันในการตัดสินใจขององค์การอย่างเหมาะสม วิธีวิจัยของ Tompkins และ Cheney ที่มีต่อหัวข้อนี้ ให้ความสำคัญธรรมชาติของความเป็นไปได้ในการมีปฏิริยาโต้ตอบกันของการควบคุมในองค์การ นักวิชาการด้านการสื่อสารอาจจะนำทัศนคติดังกล่าวนี้มาใช้ในการตรวจสอบว่าอัตลักษณ์ของสมาชิกสามารถนำมาใช้เป็นกลไกในการควบคุมองค์การ(mechanism of organizational control) และกลยุทธ์การดำเนินงานของสมาชิกได้อย่างไร

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การควบคุมองค์การมีวิวัฒนาการมาหลายรูปแบบ จนมาถึง การควบคุมองค์การยุคใหม่ ที่เรียกว่า การควบคุมแบบยินยอมพร้อมใจ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในองค์กรที่มาใหญ่ นัก ที่ผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรักในองค์กร รักงานที่ทำ เห็นองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของตน จนเรียกได้ว่าเป็นจิตวิญญาณของการทำงานแบบใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด นำเอาการควบคุมแบบยินยอมพร้อมใจมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษามิติความสำเร็จของการดำเนิน ธุรกิจสถานับบริหารน้ำมันในภาคตะวันตกด้วย

References

- Apaipakdi, K. (2020). Happy corporate atmosphere. Cheerful people. Successful work. *Journal of MCU Humanities Review*, Vol. 6, No.1, P.315-331.
- Bangmo, S. (2015). *Organization and management*. (6thed). Bangkok: Wittayapat Co., Ltd.
- Barley, S and Kunda, G. (1992). Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(3):363
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oake, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron and Ettington (1988). *The Conceptual Foundations of Organizational Culture*. *V Higher education: Handbook of theory and research*, ur. J. C. Smart, 356–96. New York: Agathon.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Chaianong, L. (2013). *Good governance. Organizational culture. with the organizational effectiveness of the Court of Justice*. Bangkok: Krirk University.
- Chaiwanichsiri, K. (1993). *Management-related factors related to the performance of private schools*. Bangkok: TDC-ThaiLIS.
- Charles, D., Lee, C.Y. (1979). Analyses of genetic variation of mouse and Drosophila melanogaster proteins by two-dimensional gel electrophoresis. *Fed. Proc.* 38(3 Pt. 1): 495.

- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change*. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.
- Frederick C. Lunenburg, Allan C. Ornstein. (2000). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Wadsworth Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990). *Military Executive Leadership*. West Orange, N. J. : Leadership Library of America.
- James C. McElroy. (1987). Alternative Schemes for Teaching Leadership. *Journal of Management Education*, Published 1 May 1987.
- JCH Cheng, MC Monroe. (2012). Connection to nature: Children's affective attitude toward nature. *Environment and behavior* 44 (1), 31-49.
- Katz, Jerome A. (2003). The Chronology and Trajectory of American Entrepreneurship Education: 1876-1999. *Journal of Business Venturing*, 18(2), pp. 283-300.
- Khwanngern, S (2016). *Principles of management*. Bangkok: SE-EDUCATION.
- Koontz, Harold, & O' Donell, Cyril. (1976). *Management a Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* (6thed.). New York: McGraw-Hill.
- Kosonkittumporn, S. and Kenaphom, S. (2016). Basic principles of organization and management. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 3(1), 170-194.
- Lavagnon A. Ika, Amadou Diallo, Denis Thuillier. (2011). The empirical relationship between success factors and dimensions: The perspectives of World Bank project supervisors and managers. *International Journal of Managing Projects in Business* 4(4):711-719.
- Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin. (2002). *Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices* (3rded.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Marta Kowalska-Marrodan. (2016). *Five Dimensions of Successful Organizations*. [Online]. <https://www.egonzehnder.com/cn/insight/five-dimensions-of-successful-organizations>. [18 March 2021]
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc.

- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: types and transformations*. London: Routledge.
- Phutachot, N. (2016). *Organizational behavior*. (3rded). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Plodprong, M. (2011). *The Study of Organizational Culture Affecting New Government Management at Bang Saphan Police Station*. Prachuap Khiri Khan Province. Phetchaburi. Phetchaburi Rajabhat University.
- PornPong, A. (2017). *Principle of Management*. Ranong: Ranong Community College.
- Praditkul, T. (2020.) *The measure of the ability to carry out the objectives of a task to be achieved under decision-making. Budget, deadlines and technical constraints faced*. [Online]. <https://www.thaiprint.org/2020/02/vol124/knowledge124-03/>. [5 April 2020]
- Rach-a-sa, Kenaphoom, S and Yupas, Y. (2015). The Driven Approach of Good Governance Management in The Era of Capitalism. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University, Vol. 2 No. 3 (2015)*.
- Razik, T.A., and Swanson, A.D. (2001). *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. (2nded). Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice-hall.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Rasmus W and Laguna M (2018). *Dimensions of Entrepreneurial Success: A Multilevel Study on Stakeholders of Micro-Enterprises*. [Online]. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00791>. [18 March 2021]
- Robbins, et al. (2004). *Supervision today!* Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2004.
- Schermerhorn, J. R. (2000). *Management* (7thed). New York: John Wiley & Sons.
- Serge Gregoir (2016). *Preaching the 5 Dimensions of Business Success*. [Online]. <https://www.linkedin.com/pulse/preaching-5-dimensions-business-success-serge-gregoir>. [18 March 2021]
- Sonnenfeld, Jeffrey. (1994). *Management*. (3rded). Orlando: The Dryden Press.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40(7), 27-32.

- Webster, R. S., & Wolfe, M. (2013). Incorporating the Aesthetic Dimension into Pedagogy. *Australian Journal of Teacher Education, 38*(10).
- Wisalaporn, S. (1993). *"Leadership". Collection of theory and practice in management. Education. Volume 2. Unit 5.* Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Wongwaisayawan, S. (1997). *Corporate culture. Concept. Research and Experience.* Bangkok: FourPace.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology vol. 3(pp. 175-176).* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.